Institut d'études politiques de Paris

ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES PO

Programme doctoral de sociologie

Centre de sociologie des organisations (CNRS/Sciences po)

Doctorat en Sociologie

Gouverner par les inégalités

La mise en œuvre d'une initiative d'excellence dans l'enseignement supérieur et la recherche

Audrey Harroche

Thèse dirigée par Christine Musselin, Directrice de recherche au CNRS, co-encadrée par Jérôme Aust, Chargé de recherche Sciences po

Soutenue le 16 novembre 2021

Jury :

M. Jérôme Aust, Chargé de recherche Sciences Po, CSO

M. François Dubet, Professeur émérite de sociologie à l'Université de Bordeaux

Mme Gaële Goastellec, Maître d'enseignement et de recherche HDR à l'Université de Lausanne, Institut des sciences sociales **(rapporteur)**

M. Patrick Hassenteufel, Professeur des universités en science politique, Université Paris-Saclay (UVSQ), laboratoire PRINTEMPS **(rapporteur)**

Mme Christine Musselin, Directrice de recherche, CNRS, CSO

Mme Kathia Serrano-Velarde, Professeure des universités, Université d'Heidelberg, Max-Weber-Institute of Sociology

Remerciements

La réalisation de cette thèse a été possible grâce au concours de plusieurs personnes auxquelles je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à ma directrice et mon directeur, Jérôme Aust et Christine Musselin. Je les remercie de m'avoir permis de réaliser ce travail dans des conditions privilégiées et pour tout ce que j'ai appris sous leurs directions. J'ai bénéficié de leurs grandes disponibilités, de leurs pédagogies, de leurs nombreuses relectures (même estivales), et de leurs encouragements tout au long de cette thèse. Ce manuscrit doit beaucoup à leur encadrement bienveillant et exigeant.

J'adresse mes sincères remerciements à François Dubet et Kathia Serrano-Velarde d'avoir accepté de faire partie du jury de cette thèse ainsi qu'à Gaële Goastellec et Patrick Hassenteufel d'en être les rapporteurs.

Je remercie spécialement toutes les personnes qui ont accepté d'être interrogées dans le cadre de cette thèse, qui ont partagé leurs expériences et qui m'ont accordé leur temps et leur confiance.

Je remercie tous les membres du CSO, ce laboratoire a constitué un environnement de travail particulièrement stimulant et plaisant. Merci à Simon Cordonnier, Valérie Bonnet Kebbouche, et Péguy Palamy, pour leur aide et leur disponibilité. Merci à Samia Ben pour son accueil, sa bonne humeur et ses conseils sur la valorisation de la recherche. Merci à Anna Egea pour sa compagnie et pour son aide précieuse avec Zotero. Les échanges au sein du séminaire enseignement supérieur, notre « cuisinex », ont nourri mes réflexions tout au long de ce travail. À ce titre, je souhaite particulièrement remercier Aliénor Balaudé, Elsa Bedos, Sylvain Brunier, Clémentine Gozlan, Ulrike Lepont, Marie Sautier, ainsi que Jérôme et Christine pour avoir lu et discuté mon travail, pour m'avoir soumis les leurs et pour nos échanges passionnants. Merci aux chercheurs et chercheuses du CSO et en particulier à Henri Bergeron et Patrick Castel pour l'organisation du séminaire « organizational institutionalism » dont les lectures m'ont accompagnée jusque dans la rédaction de ce manuscrit. Merci encore à Patrick Castel d'avoir répondu à toutes mes questions en la matière. Merci à Anne-Laure Beaussier, Sylvain Brunier, Renaud Crespin et Olivier Pilmis qui ont organisé le séminaire doctoral du CSO. Mes passages se sont avérés déterminants dans l'élaboration de cette thèse, et même quand les retours ne m'étaient pas directement adressés j'ai toujours beaucoup appris de ces échanges. Merci notamment à Olivier Borraz, Jean-Noël Jouzel, Claire Lemercier, Emmanuelle Marchal, Étienne Nouguez, et Olivier Pilmis pour leurs retours. Merci encore à Jérôme Aust et Sylvain Brunier pour l'organisation du séminaire article qui m'a encouragé dans les premières formalisations de mes résultats. Merci également à Sophie Dubuisson-Quellier et Jérôme Pelisse pour leurs conseils et pour avoir assuré le suivi des doctorants pendant toutes ces années. Merci encore à Sophie Dubuisson-Quellier ainsi qu'à Marie-Emmanuelle Chessel, Léonie Hénaut, et Jeanne Lazarus pour leurs recommandations et leurs partages d'expériences aussi bien à propos des activités de recherche que d'enseignement.

Ce travail a également bénéficié d'échanges en dehors du CSO. À ce titre, je remercie en particulier Stéphanie Mignot-Gérard pour m'avoir accompagnée dans le processus de ma

première publication. Ses relectures pointues ont notamment nourri l'un des arguments de cette thèse. Merci aussi à William Genieys pour la relecture d'un projet d'article dont l'argument est au cœur d'un des chapitres de cette thèse, ses généreux retours y ont participé.

Merci aussi à Martha Zuber pour son accueil chaleureux dès le début de ma thèse et nos discussions. Merci également au reste de l'équipe de SASE, et en particulier à Jacob Bromberg et Pat Zraidi qui m'ont rendu le monde des colloques internationaux moins intimidant. Merci également à Carine Boutillier pour son accompagnement dans toutes les démarches que j'ai effectuées à l'école doctorale de Sciences Po jusqu'au dépôt de la thèse. Merci à Anne Bertrand pour nos échanges et ses conseils notamment concernant les publications.

Merci aux doctorant.e.s, ancien.e.s doctorant.e.s et post doctorant.e.s dont certain.e.s sont maintenant des ami.e.s. Un grand merci à Aliénor Balaudé, Lise Cornilleau, Joan Cortinas, Marion Gaboriau et Anne Moyal, avec qui j'ai eu le plaisir de partager mon bureau pendant la rédaction de cette thèse. Ce manuscrit a bénéficié de l'entraide et de la bonne humeur qui y ont régné. Merci à Elsa Bedos, Sebastian Billows, Hugues Bonnefon, Clémentine Gozlan, Amélie Marissal, Marie Sautier, et Tonya Tartour pour nos discussions et notre solidarité. Merci au « CSO consulting » et aux doctorant.e.s (ancien.e.s et actuel.le.s) auprès desquels j'ai eu le plaisir de passer ces années de thèse. Je pense à Valerie Arnhold, Alexis Aulagnier, Lilas Bass, Hugues Bonnefon, Lisa Buchter, Alizée Delpierre, Edouard Dequeker, Charlotte Glinel, Pauline Grimaud, Alexandra Hondermarck, Julie Madon, Marion Michel, Marie Mourad, Francesco Sabato Massimo, Charles Reveillere, Alice Valiergue et Arnaud Vendeur. Merci encore à Anne pour sa bienveillance, et à Marion pour son soutien à toute épreuve.

Merci à mes ami.e.s et à mes proches. J'ai fait de belles rencontres grâce à la sociologie dès la licence, merci à Marianne et à Zara pour leurs encouragements et leurs relectures.

Merci aussi à Sara pour sa bonne humeur contagieuse même dans la dernière ligne droite de l'écriture. Un grand merci à Defné pour sa positivité agressive qui a toujours été d'un grand réconfort. Merci également à Adèle, Selma et Joséphine.

Merci à Madame Morzadec pour ses mots.

Merci à Sue et Phil pour les parenthèses enchantées et nécessaires à Whitby. Merci à David, Sophie, Chris et Jodie pour leur compagnie anglaise hors pair.

Merci du fond du cœur à Shaun d'avoir quitté son nord de l'Angleterre pour Paris afin que je puisse me consacrer à cette thèse dans les meilleures conditions possibles. Ce manuscrit doit beaucoup à la douceur de notre quotidien, à l'amour que l'on se porte, et à son soutien indéfectible. Je le remercie aussi pour sa capacité à repérer n'importe quel double espace dans un document Word que j'exploite depuis mes mémoires de Master.

Enfin, parce que je n'aurais pas pu accomplir ce parcours de thèse sans leurs soutiens, je dédie ce manuscrit à ma famille. À ma sœur, Sarah, grâce à notre sororité et ses conseils d'archiviste j'ai toujours pu avancer dans ce travail. À ma mère, Dominique, merci pour toutes les relectures, tous ses encouragements, et de m'avoir montré l'exemple. À mon père, Armand, qui était extrêmement fier de mon travail et à qui je pense fort. Son amour et son sourire me portent tous les jours.

Sommaire

Introduction

Lorsqu'il est question d'inégalités, le rôle de l'État dans leur production et leur reproduction a largement été démontré (Tilly, 1998). En effet, les États constituent des institutions clés dans les différents systèmes de stratification sociale (Grusky et Szelényi, 2018). Cependant, dans leurs formes modernes, la reproduction et l'accroissement des inégalités sont souvent considérés comme des effets pervers des institutions publiques (Bourdieu et Passeron, 1970). En d'autres termes, le constat selon lequel les inégalités dépendent, en partie, de la responsabilité des pouvoirs publics s'est imposé dans les États providence (Esping-Andersen, 1990), et à ce titre, les politiques publiques devraient lutter contre celles-ci (Galland et Lemel, 2018) au nom de l'égalité des chances et de la méritocratie (Dubet, 2010, 2014). Or, depuis ces trente dernières années, de nombreux travaux ont mis en exergue des transformations profondes de l'État et de ses modalités d'intervention (King et Le Galès, 2011). L'État providence est décrit comme étant en crise (Palier, 2002), et l'action étatique en prise à de nombreuses et complexes recompositions (Hassenteufel, 2008). Ces évolutions ont souvent été ramassées sous le terme de « nouveau management public » (Bezes et Musselin, 2015). En l'occurrence, de nombreuses réformes, dites néo-managériales, visent la modification des secteurs publics en créant, creusant, ou prenant appui sur des inégalités parmi les professionnels, les organisations, ou les usagers. Ainsi, les modifications récentes de l'action publique peuvent amener à réinterroger le rôle de l'État : gouvernerait-il par les inégalités ?

Pour répondre à cette question, cette thèse s'intéresse aux politiques publiques qui ont pour but d'accroître les inégalités. Plus précisément, nous mettons la focale sur les Initiatives d'excellence (Idex) menées dans l'enseignement supérieur et la recherche dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) dont un des objectifs est de modifier l'allocation des ressources dans ce secteur au profit d'une plus grande concentration des fonds et d'une mise en concurrence plus accrue.

Or il n'est pas facile de définir le terme d'inégalité. Malgré la centralité de cette notion dans les travaux sociologiques, notamment depuis les années quatre-vingt-dix en France, il n'existe pas de définition stabilisée, et peu d'auteurs se sont attelés à cette tâche. Olivier Galland et Yannick Lemel dans l'ouvrage *Sociologie des inégalités* tentent de combler ce manque en proposant la définition suivante : ils considèrent qu'une inégalité est « 1) une différence dans l'accès à des éléments ayant de la « valeur » (à entendre très largement, depuis des biens matériels comme la richesse jusqu'à des éléments très symboliques, comme le fait de ne pas être tutoyé durant un contrôle de police) ; 2) une différence entre des personnes ou des groupes ; 3) une différence jugée, au moins du point de vue de certains, éventuellement de tous, comme injustifiée et devant donc, en conséquence, être modifiée, au moins dans l'idéal » (Galland et Lemel, 2018, p. 102). Le dernier élément de cette définition pourrait sous-entendre que l'action de l'État devrait viser à amoindrir les différences jugées illégitimes. Or, cette thèse porte au contraire sur des politiques publiques que nous qualifions d'inégalitaires car elles ont pour but d'accroître les inégalités. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'accroître les écarts dans l'accès aux ressources matérielles et symboliques au sein de l'enseignement supérieur et la recherche. En ce sens, il est nécessaire de faire un pas de côté par rapport à l'acception d'inégalités sociales utilisée dans la plupart des travaux. Ces derniers se focalisent souvent sur le caractère *a priori* injuste des inégalités sociales. Dans cette thèse, nous ne nous prononçons pas sur la légitimité des disparités que nous étudions. Cependant, nous n'évacuerons pas cette question et nous nous intéresserons d'ailleurs aux discours recueillis sur le caractère juste ou injuste des inégalités créées. Mais nous ne présupposons pas qu'elles le sont, préférant observer comment cette question se pose empiriquement.

Nous adopterons ici le positionnement de Joan Acker puis Donald Tomaskovic-Devey et Dustin Avent-Holt, afin de comprendre les mécanismes de production des inégalités sociales à

l'échelle des organisations (Acker, 2006 ; Tomaskovic-Devey et Avent-Holt, 2019). Joan Acker, estime que les inégalités sont consubstantielles aux organisations. Dans son travail, elle démontre que la visibilité des différences au sein d'une organisation varie selon les cas et que leur qualification résulte de processus complexes donnant à voir les relations de pouvoir qui lient les différents membres d'une organisation. Cela l'amène à définir la notion d'inégalités à l'échelle des organisations sans statuer *a priori* sur leur caractère illégitime ou pas. Elle définit alors les inégalités dans les organisations « comme des disparités systématiques entre les membres en matière de pouvoir et de contrôle sur les objectifs, de ressources et de résultats ; en matière de prise de décision sur le lieu de travail, d'organisation du travail, de possibilités de promotion, d'accès aux activités jugées intéressantes, de la sécurité de l'emploi et des avantages sociaux, du salaire et des autres récompenses monétaires, du respect ainsi que des plaisirs liés au travail et aux relations de travail »[1](Acker, 2006, p. 443 [traduction libre]).

Nous proposons de définir la notion d'inégalités en reprenant le travail de Joan Acker, mais en l'appliquant à l'action publique. Nous désignons par-là trois éléments : 1) Les traitements différenciés, aussi bien au niveau matériel que symbolique, des individus. 2) Le fait que ces traitements différenciés résultent d'une hiérarchisation des organisations, des activités, et des personnes. 3) Le fait que cette hiérarchisation soit organisée par les pouvoirs publics dans le cadre d'une réforme. S'intéresser aux politiques inégalitaires définies ainsi ne sous-entend pas que des inégalités n'existaient pas auparavant dans les secteurs faisant l'objet de telles réformes. Au contraire, il nous paraît important de rappeler que la répartition différenciée des ressources matérielles et symboliques par l'État n'est pas un phénomène nouveau. De nombreux auteurs considèrent d'ailleurs que les États reposent sur des processus variés d'inclusion et d'exclusion, dont les conditions d'accès à l'université font partie (Goastellec, 2020), et donc sur la création et la perpétuation d'inégalités (Tilly, 1998). Cependant, les mécanismes menant à ces disparités sont variables et ceux que nous étudions dans cette thèse reposent sur des réformes visant explicitement à accroître les différences entre les organisations et les professionnels d'un secteur public sur la base de leur hiérarchisation.

[1] Extrait original: "inequality in organizations as systematic disparities between participants in power and control over goals, resources, and outcomes; workplace decisions such as how to organize work; opportunities for promotion and interesting work; security in employment and benefits; pay and other monetary rewards; respect; and pleasures in work and work relations."

Cette dynamique est particulièrement à l'œuvre dans l'enseignement supérieur et la recherche où la rhétorique de l'excellence s'est imposée depuis le début des années 2000. Plusieurs pays tels que l'Allemagne, la Grande Bretagne, l'Espagne, ou encore la Suède, le Danemark, et la Norvège ont réformé ce secteur afin de modifier le système d'attribution des crédits symboliques et financiers au profit d'une plus grande concentration des fonds et de leur attribution compétitive. Les Initiatives d'excellence (Idex) constituent la déclinaison française de ces politiques visant à renforcer les inégalités. Elles constituent la mesure phare du programme d'investissements d'avenir (PIA). Ce programme a été lancé en 2009 par Nicolas Sarkozy après avoir commissionné un rapport auprès d'Alain Juppé et Michel Rocard afin d'identifier les secteurs stratégiques à même de relancer la croissance économique. Il rassemble cinquante-sept milliards d'euros systématiquement alloués par appels à projets et se décompose en trois vagues correspondant aux trois gouvernements successifs qui ont été chargés de leurs lancements. Le PIA 1 rassemble un budget de 35 milliards d'euros, le programme est reconduit avec le PIA 2 par le gouvernement Hollande en 2014 qui y ajoute douze milliards d'euros, puis par le gouvernement Macron en 2017 qui y contribue à la hauteur de dix milliards d'euros en lançant le PIA 3. Ces investissements sont présentés comme la continuité de la stratégie de Lisbonne lancée en 2000, dont l'enjeu est le développement de l'économie de la connaissance et de faire de l'innovation, le nouveau pilier de la compétitivité économique de l'Union européenne. L'enseignement supérieur et la recherche sont alors identifiés comme une priorité sur laquelle les États doivent concentrer leurs actions (Serrano Velarde et Dakowska, 2018). Considérés par les réformateurs comme des secteurs éminemment stratégiques dans des sociétés dont la connaissance doit devenir le moteur économique, ce secteur concentre plus de la moitié des fonds du PIA ce qui en fait le premier poste de dépense de ce programme avec plus de vingt-cinq milliards d'euros au total.

Les Initiatives d'excellence (Idex) constituent la figure de proue du PIA. Elles ont été lancées à travers deux vagues successives en janvier 2010 et décembre 2011 dans le cadre du PIA 1. Une troisième a eu lieu en janvier 2015 lors du PIA 2. Il s'agit de l'appel à projets le plus largement doté avec 7,7 milliards d'euros. En comparaison, la valorisation des activités de recherche constituant la deuxième priorité de ce programme ne rassemble que 3,5 milliards d'euros. Les Idex portent également les ambitions réformatrices du programme. En effet, cet appel à projets a la visée la plus « *transformatrice* » pour reprendre le vocabulaire des

réformateurs[2]. Il a pour but de restructurer le système d'enseignement supérieur et de recherche français de façon à le rendre plus compétitif sur la scène internationale. Cette politique consiste à concentrer des fonds importants, par appels à projets, sur un petit nombre d'universités rassemblées en consortiums. Huit projets ont été financés lors du PIA 1 et trois projets dans le cadre du PIA 2, auxquels ont été alloués entre 700 et 950 millions d'euros, répartis en dotations annuelles. L'enjeu est de différencier et de hiérarchiser les établissements afin de faire émerger des pôles d'excellence pluridisciplinaires capables de rivaliser avec les meilleures universités du monde.

Les Idex visent l'accroissement des inégalités entre les établissements, mais également à l'intérieur de ces derniers. Les projets doivent prévoir une nouvelle circulation des ressources afin de distribuer les fonds Idex de façon ciblée et concurrentielle au sein des établissements lauréats. Un périmètre d'excellence dit « péridex » doit être délimité et faire l'objet d'une « *forte concentration* »[3] des fonds Idex. Pour ce faire, les équipes dirigeantes des établissements sont amenées à différencier et hiérarchiser les activités ainsi que les individus au sein d'organisations universitaires déjà traversées par des inégalités. À cette fin, elles doivent spécialiser les activités de recherche et d'enseignement en définissant une stratégie à court et à long terme afin de concurrencer les meilleures universités du monde. Ceci, à travers la projection des performances des sites après quatre ans, puis dix ans de mise en œuvre des projets. Les équipes dirigeantes doivent adopter des outils de gestion qui reposent sur la mise en compétition. Dans tous les sites labélisés Idex, la répartition des fonds se fait au moyen d'appels à projets internes aux établissements. Les équipes dirigeantes sont également incitées à doter l'Idex d'une gouvernance affirmée et notamment à mettre en place un conseil d'administration resserré, largement ouvert à des représentants extérieurs afin de faire preuve d'une capacité de décision rapide sur les choix stratégiques et pour leur mise en œuvre. Elles doivent aussi mettre en place des indicateurs de performances, des procédures de gestion, une politique internationale, une stratégie de gestion des ressources humaines, et prévoir un budget détaillé sur dix ans. La forme que doit prendre le dossier est précisément définie : il s'agit d'un document de 25 pages

---

[2] *Appel à projets Idex, phase de sélection.* Agence Nationale de la Recherche. 2010. p.6. http://www.agence-nationale-recherche.fr/investissements-d-avenir/appels-a-projets/2010/initiatives-dexcellence/

[3] Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2011. p.9. https://anr.fr/fileadmin/aap/2011/ANR-AAP-IDEX-2011.pdf

maximum, rédigé en anglais, qui doit contenir des modélisations de données, un benchmark détaillé à différentes échelles et des lettres de soutien chiffrées.

Une fois déposés, les dossiers sont évalués par un jury composé majoritairement d'experts étrangers. Une première sélection a lieu, puis les porteurs de projets présélectionnés doivent défendre leur programme lors d'une épreuve orale. Les établissements lauréats reçoivent une partie seulement de la dotation et les porteurs s'engagent à réaliser les performances annoncées dans les dossiers pendant une période probatoire de quatre ans, à l'issue de laquelle une autre évaluation a lieu qui détermine la pérennisation des projets. L'appel à projets et l'évaluation sont pilotés par le Commissariat général à l'investissement (CGI), autorité interministérielle en charge du Programme des investissements d'avenir. À ce jour, dans le cadre du PIA 1, seuls quatre sites universitaires ont vu leurs projets Idex définitivement pérennisés, la période probatoire a été reconduite pour trois d'entre eux, et un projet a été interrompu. En ce qui concerne le PIA 2, deux projets n'ont pas encore été évalués et un projet a été interrompu.

Cette thèse prend pour objet l'un des projets Idex pérennisés. À travers l'étude longitudinale de celui-ci, nous souhaitons répondre à la question suivante : à quelles conditions une politique inégalitaire peut-elle être menée à bien et quels effets engendre-t-elle ?

A - Les Idex : des instruments d'action publique au service d'une politique inégalitaire

Afin d'étudier les Idex, nous prenons appui sur les travaux qui saisissent l'action publique par les instruments (Hood, 1983), avec comme présupposé axiologique que les techniques utilisées pour gouverner ne sont pas neutres (Lascoumes et Le Galès, 2004). Cette approche prend comme point de départ les travaux de Max Weber qui étudie les administrations comme l'une des médiations de la violence légitime (Commaille, 2010). Elle se nourrit ensuite des œuvres de Michel Foucault sur la gouvernementalité, afin de saisir les enjeux de pouvoir qui se cristallisent dans les dispositifs de gouvernement (Lascoumes, 2004). Cette vision des instruments est également inspirée par les *Science and Technology Studies* (STS) qui ont démontré l'intérêt de prendre les techniques pour objets d'étude afin de saisir les contextes

sociaux qu'elles traversent et les visions du monde qu'elles renferment (Halpern, Lascoumes et Le Galès, 2014).

Ainsi, afin d'appréhender les Idex, nous utilisons la définition d'instruments d'action publique proposée par Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès dans l'ouvrage *L'action publique saisie par ses instruments*. Selon ces auteurs, un instrument d'action publique constitue « un dispositif technique à vocation générique porteur d'une conception concrète du rapport politique/société et soutenu par une conception de la régulation » (Lascoumes et Le Galès, 2004, p. 7). Entendus ainsi, les Idex constituent un instrument d'action publique. Tout d'abord, il s'agit d'un dispositif technique à vocation générique : les Idex reposent sur un appel à projets ouvert à tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français. Ensuite, il véhicule une conception concrète du rapport politique/société : les Idex sont construits autour de principes méritocratiques au sens de Marie Duru-Bellat. Selon l'autrice, « la méritocratie privilégie l'égalité face aux règles de la sélection, en acceptant les inégalités de position auxquelles conduit ladite sélection » (Duru-Bellat, 2009, p. 15). Cet appel à projets a donc pour but de distribuer des ressources supplémentaires à un petit nombre d'établissements que ces processus de sélection désignent comme excellents. Il s'agit de donner plus à celles et ceux qui seraient considérés comme les meilleurs. Au niveau local, les fonds doivent ensuite être répartis suivant les mêmes principes, c'est-à-dire qu'il s'agit d'octroyer davantage de ressources aux chercheurs et enseignants-chercheurs jugés les plus méritants au sein des établissements. Enfin, les Idex sont soutenus par une conception de la régulation : la sélection des meilleurs s'opère par la compétition. Cet appel à projets organise une concurrence hautement sélective entre les établissements pour l'obtention de ressources matérielles, mais également symboliques car les Idex octroient un label. L'attribution de ces deux types de ressources dépend de l'évaluation puis de la hiérarchisation des projets et par extension des établissements qui les portent. En ce sens, cette concurrence crée des gagnants et des perdants à l'échelle des organisations mais également à l'intérieur de celles-ci. En effet, les Idex reposent sur une sorte de mise en abyme de la concurrence avec des projets qui, afin de remporter la compétition au niveau national, doivent planifier la mise en compétition au niveau local. Afin de soumettre un projet Idex, les équipes dirigeantes doivent délimiter le péridex et organiser la concentration d'une partie des fonds au sein de celui-ci. Ceci suppose d'évaluer et hiérarchiser les chercheurs et enseignants-chercheurs présents sur les sites universitaires ainsi que de développer des outils de gestion de façon à flécher les fonds Idex. Ainsi, en allouant sélectivement et de manière concentrée des

ressources, les Idex organisent une concurrence dont les termes aboutissent à une hiérarchisation entre les universités et à l'intérieur de celles-ci. Nous considérons donc que les Idex constituent un instrument d'action publique au service d'une politique inégalitaire, car elles visent à accroître les différences déjà présentes dans l'enseignement supérieur et la recherche en donnant des ressources supplémentaires aux organisations et aux professionnels jugés meilleurs à l'issue d'une compétition.

Le recours aux instruments qui organisent une hiérarchisation parmi les secteurs d'action publique au moyen d'une mise en compétition n'est pas propre à l'enseignement supérieur et la recherche. Il s'agit d'une dynamique globale identifiée dans plusieurs travaux s'intéressant aux modalités d'action de l'État et à la régulation (Baldwin, Scott et Hood, 1998). Giadomenico Majone, notamment, dresse le constat de l'érosion de la capacité d'actions verticales des gouvernements européens depuis les années soixante-dix et met en évidence le passage d'un État interventionniste (*positive State*) à un État régulateur (Majone, 1997). Patrick Hassenteufel explique que ces recompositions se sont traduites par la multiplication des acteurs en charge de l'action publique, aboutissant à une construction plus collective de celle-ci (Hassenteufel, 2008). Ce passage du faire au faire-faire se caractérise notamment par la prolifération de nouveaux instruments (Salamon et Elliott, 2002) et une évolution des usages d'instruments déjà existants tels que les projets (Giraudeau et Graber, 2018) ou les labels (Epstein, 2013) par exemple. Cette thèse se place dans la lignée des travaux étudiant ce qui est souvent qualifié de tournant néo-managérial de l'action publique et qui s'accompagne d'une évolution des modes d'intervention de l'État (Thelen, 2014). Cette littérature insiste sur le recours de moins en moins fréquent à des instruments relevant d'un mode d'action directe, tel que le recours aux outils juridiques (Hood, 2007), au profit d'un gouvernement à distance qui privilégie des outils organisant une concurrence au sein des champs à réformer (Galès et Scott, 2008). Ainsi, de nombreux domaines d'action publique tels que la santé (Hassenteufel, Genieys et Smyrl, 2008), l'environnement, la finance (Sophie Dubuisson Quellier 2016), les politiques urbaines (Epstein, 2015) ou la police (Boussard, Loriol et Caroly, 2006) ont été décrits comme étant pilotés à distance par l'État à travers des processus de mise en compétition, d'incitation, et de sanctions (Halpern, Lascoumes et Le Galès, 2014).

Étudier les Idex en tant qu'instrument d'action publique permet d'interroger les inégalités dans le milieu académique à l'aune des questionnements sur les recompositions de l'action de l'État. Cette entrée nous paraît heuristique car elle permet d'éclairer la question des inégalités

dans ce secteur sous un nouvel angle. Depuis les travaux fondateurs de Pierre Bourdieu et Jean Claude Passeron (Bourdieu, 1984 ; Bourdieu et Passeron, 1964) ce thème est devenu central dans les études menées sur l'enseignement supérieur et la recherche. Les inégalités sont alors souvent appréhendées comme une (re)production d'institutions défaillantes. En France, ce constat n'a cessé de s'actualiser avec la massification de l'accès à l'enseignement supérieur qui ne s'est pas apparentée à sa démocratisation (Dubet, 2010 ; Kamanzi, Goastellec et Picard, 2017) et qui a finalement abouti à une ségrégation des étudiants dans les filières et les établissements selon leurs origines sociales, leur genre (Duru-Bellat, 2006) et leur lycée d'origine (Van Zanten, 2015). Le constat des inégalités à l'échelle des étudiants est sans appel : elles pèsent sur leurs accès, leurs parcours et leur réussite à l'université en France (Felouzis, 2001) et dans le monde (Waller, Ingram et Ward, 2017). Les travaux anglo-saxons notamment ne cessent de démontrer les multiples dimensions de celles-ci (Dill et Zambrana, 2019 ; Reay, David et Ball, 2005) et comment les évolutions récentes dans ce secteur, telles que l'utilisation croissante de nouvelles technologies, les recomposent (Czerniewicz, 2018). Les inégalités sont également constatées du côté des chercheurs et enseignants-chercheurs. Même si leurs attendus théoriques diffèrent, les travaux classiques prenant pour objet le milieu académique, tels que ceux de Pierre Bourdieu, Robert K. Merton, et Bruno Latour, s'accordent sur un point : l'accumulation de ressources matérielles et symboliques par les mêmes individus, laboratoires, ou établissements est un trait marquant du monde scientifique (Bourdieu, 1984 ; Latour, 1984 ; Merton, 1973). Les critères ou les méthodes utilisés pour sélectionner les chercheurs et enseignants-chercheurs ont été remis en question, se voulant universalistes, leurs usages sont souvent particularistes et facilitent les discriminations (Long et Mary, 1995). Ces analyses ont été approfondies par les travaux étudiant les inégalités de genre dans ce secteur (De Welde et Stepnick, 2015 ; Rossiter, 1995). Farinaz Fassa utilise la métaphore du « plafond de fer » afin de rendre compte de l'étendue des obstacles qui pavent la carrière académique des femmes (Fassa, 2010).

Face au constat de l'omniprésence des inégalités dans l'enseignement supérieur et la recherche, le rôle des politiques publiques est questionné. Différents travaux prennent la mesure des effets des réformes mises en place par différents gouvernements (Clancy et Goastellec, 2007). Il s'agit également de mettre à l'épreuve les mesures ayant pour but de réduire les inégalités telles que des dispositifs de discrimination positive (Allen, 2005 ; Fernández-Vavrik, Pirone et Van Zanten, 2018), les politiques favorisant la diversité (Harper, Patton et Wooden,

2009 ; Mählck, 2003), celles prônant l'égalité entre femmes et hommes (Mählck, 2003), ou encore celles visant la rénovation plus égalitaire des conditions d'accès à l'université (Frouillou, Pin et Van Zanten, 2020). Certains travaux proposent des leviers d'intervention aux gouvernements afin de combattre les inégalités que ce soit au niveau du genre (De Welde et Stepnick, 2015), ou bien en intervenant sur les frais de scolarité (Iacobucci et Tuohy, 2005), en conseillant de privilégier les activités en rapport avec la professionnalisation des étudiants (Kromydas, 2017), ou encore en modifiant les procédures de sélection des universités les plus prestigieuses (Grusky, Hall et Markus, 2019). L'action de l'État est ainsi saisie par les politiques publiques en analysant leurs visées et leurs effets vis-à-vis des inégalités. En somme, il s'agit presque toujours de poser, ou de répondre, à la question : comment gouverner les inégalités dans l'enseignement supérieur et la recherche ? Il nous semble que saisir les Idex comme des instruments d'action publique au service d'une politique que nous qualifions d'inégalitaire (selon la définition exposée précédemment) permet de poser la question : comment gouverner par les inégalités dans l'enseignement supérieur et la recherche ?

Pour répondre à cette question, nous étudions la mise en œuvre des Idex. Nous justifions cette focale en prenant appui sur un pan de la littérature qui insiste sur le caractère non stabilisé des instruments de l'action publique, démontrant des effets incertains et qui ne peuvent être compris en dehors de leurs circulations (Crespin, 2014). Les travaux de Renaud Crespin, notamment, nuancent la conception des instruments voulant que se trouve encodée en ceux-ci de manière stabilisée « une forme condensée de savoir sur le pouvoir social et les façons de l'exercer » (Lascoumes et Le Galès, 2004, p. 29). L'auteur démontre que le programme politique et les rapports de pouvoir qui le sous-tendent peuvent être remaniés au fur et à mesure des appropriations dont ils font l'objet (Crespin, 2006)[4]. Les instruments peuvent ainsi varier dans le temps et dans l'espace selon les conditions sociales de leur implémentation. Ceci est particulièrement vrai pour l'enseignement supérieur et la recherche. De nombreuses enquêtes empiriques révèlent les fortes variations entre les politiques publiques dans ce secteur, du fait de leur l'ancrage dans des pratiques nationales idiosyncrasiques (Enders, De Boer et Leisyte, 2008 ; Kogan et al., 2006 ; Musselin, 2004). Le même constat est dressé à l'échelle nationale en soulignant la variété des déclinaisons locales en matière de politiques menées dans ce

[4] C'est le cas par exemple des tests de dépistage des drogues qui ont instrumenté une politique de prévention routière et qui ont finalement été mis au service d'une politique répressive contre l'usage de stupéfiants (Crespin, 2006).

domaine (Charles, 2006 ; Fuentes et Soler, 2018 ; Mignot-Gérard, 2011). En analysant l'élaboration et la mise en place d'une politique d'équité envers les étudiants en Australie[5], David Peacock, Sam Sellar, et Bob Lingard, parlent de la vernacularisation des politiques fédérales, pour qualifier le fait que la gestion locale de cette politique au sein des universités s'est institutionnalisée au niveau fédéral (Peacock, Sellar et Lingard, 2014). Poursuivant l'analyse faite par Alan Harding, Stephan Laske et Alan Scott (2007) des articulations entre l'échelle internationale et locale au niveau des universités, Catherine Paradeise et Jean-Claude Thoenig soulignent que, malgré l'homogénéisation des standards internationaux, les ordres locaux et leurs diversités subsistent (Paradeise et Thoenig, 2013). À propos du financement de la recherche sur projets, les articles du numéro spécial de la revue *Genèse* coordonnés par Jérôme Aust, montrent aussi comment ce même dispositif a servi de support à des projets réformateurs particulièrement variés (Aust, 2014). En aval du processus, Kathia Serrano-Velarde souligne des évolutions incrémentales dans les façons légitimes de demander des financements de recherche à travers l'étude de réponses aux appels à projets de l'agence de financement la plus importante d'Allemagne (Serrano Velarde, 2018). Toutes ces analyses plaident pour une prise en compte plus systématique des appropriations et des contextes qui façonnent les instruments. En effet, concernant les appels à projets de recherche, c'est en grande partie à travers ces circulations que ce dispositif acquiert son sens politique.

Prendre au sérieux ce que produisent les différentes appropriations du projet Idex étudié a eu des incidences méthodologiques. Initialement, nous avions prévu de comparer plusieurs projets, nous avons finalement dressé une monographie. Notre unité d'analyse est ainsi passée du projet Idex, au site universitaire sur lequel il est mis en œuvre. Au fil de l'enquête, entrer par le projet à la manière de Gilles Pinson (2005) ne nous a pas semblé adéquat afin de prendre la mesure des écarts créés et creusés par les Idex. Il nous semble, au contraire, qu'élargir la focale au site universitaire afin de saisir l'instrument a évité plusieurs angles morts à l'analyse. En effet, en suivant un projet, sa matérialité, et sa temporalité nous n'avions accès qu'aux capacités d'action des acteurs qui s'en sont saisies et sur une courte période. Dresser une monographie du site sur une vingtaine d'années nous a permis de contextualiser les Idex parmi d'autres instruments et leurs effets. Cela conduit également à s'intéresser aux logiques d'action qui sont tributaires de plusieurs instruments et à prêter attention aux différentes modalités de

[5] *student-equity policy.*

changement de l'action publique et en particulier à celles qui se jouent dans les phases de mises en œuvre (Fontaine et Hassenteufel, 2015). Ceci nous a également permis d'observer les effets de cet instrument sur les acteurs qui ne s'en sont pas saisis, ce qui, compte tenu de la visée inégalitaire de cette politique, est indispensable. Se limiter aux bornes du projet Idex risquait de nous conduire à mettre la focale uniquement sur les gagnants de ces processus, une perspective en décalage avec les questionnements de cette thèse.

Ainsi, considérer les Idex comme un instrument d'action publique au service d'une politique inégalitaire et analyser sa mise en œuvre au sein d'un site labélisé permet de prendre au sérieux les visées de cette politique sans pour autant les confondre avec ses effets. Par ailleurs, certains travaux peuvent rester relativement flous sur la nature de ce que les instruments gouvernent. La capacité de ces derniers à gouverner les conduites individuelles peut alors être trop rapidement affirmée. Ceci nous semble parfois être le cas dans certains travaux sur l'enseignement supérieur et la recherche, secteur souvent considéré comme emblématique des transformations de l'action de l'État, et du tournant néolibéral qui en découlerait notamment à travers les effets des instruments qui y sont déployés (Hibou, 2012). Cependant, dans certains cas, les effets de ces instruments paraissent plutôt déduits que démontrés (Bruno, 2009 ; Hibou, 2012). Dans cette thèse il s'agit, d'une certaine manière, de mettre la prégnance des Idex à l'épreuve et de prendre la mesure de ce que cet instrument gouverne exactement.

B - Des inégalités entre, et à l'intérieur des organisations universitaires

Martin Benninghoff, Farinaz Fassa, Gaële Goastellec et Jean-Philippe Leresche dans l'ouvrage collectif *Les inégalités sociales et l'enseignement supérieur* identifient ce qu'ils estiment être de nouvelles inégalités institutionnelles (Benninghoff, Fassa et Goastellec, 2012) auxquelles la quatrième et dernière partie de cet ouvrage est consacrée. Au sein de celle-ci, Catherine Soldano et Daniel Filâtre constatent que les différentes recompositions institutionnelles du secteur de l'enseignement supérieur et la recherche depuis les années quatre-vingt-dix ont mis à mal l'équivalence des territoires : l'empilement de réformes a accru les différences entre les établissements, à l'échelle des régions en particulier (Soldano et Filâtre,

2012). Christine Musselin dans *La grande course des universités* explique que les disparités entre les universités ne constituent pas un phénomène inédit. En revanche, depuis les années 2000 l'autrice identifie un basculement dans les discours des acteurs de ce secteur. Auparavant, l'équivalence entre les universités, les diplômes, et par extension les territoires était un objectif affiché par les ministres et les agents de l'administration centrale. Par conséquent, « toutes les universités devaient – en principe au moins – être considérées comme équivalentes, traitées de la même façon et dotées de moyens comparables » (Musselin, 2017, p. 45). Les personnels universitaires devaient également recevoir un salaire analogue selon les positions occupées. L'autrice souligne d'ailleurs que la contractualisation des établissements, à la fin des années 80, avait initialement pour objectif de réduire les inégalités entre les régions en allouant des moyens aux établissements selon leurs besoins et ainsi permettre d'amoindrir les écarts en termes de ressources humaines et financières. À partir du milieu des années 2000, les discours changent, et les différences entre les universités commencent à être assumées. L'évaluation devient un moyen de mettre en compétition les universités afin de les inciter à améliorer leurs performances : cela constitue le nouveau cap de l'action publique. Cette dynamique est également présente au niveau européen. Le processus de Bologne a notamment abouti à la suppression des maquettes nationales (Ravinet, 2009), ce qui a permis une plus grande différenciation entre les établissements à travers les offres de formations. En France, ce sont ensuite les conditions de l'évaluation et du financement de la recherche qui ont été redessinées par l'agencification de ces activités avec la création de l'Agence nationale de la recherche (ANR), et de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) en 2006. L'AERES, devenue Hcéres en 2014, a, entre autres, contribué à rendre visibles les différences entre les établissements à travers la publicisation des évaluations. Les budgets annuels des universités ne sont alors plus uniquement calculés selon les besoins des établissements, mais tiennent compte également des performances mesurées par cette agence, pour une part réduite cependant. L'État a ensuite renforcé l'autonomie des universités avec la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) en 2007. Presque simultanément, les liens entre les différentes institutions de l'enseignement supérieur ont été modifiés, ce ne sont plus des établissements qui sont différenciés mais des sites universitaires. Les établissements sont incités à constituer des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) afin de redessiner les conditions de coopération entre les universités, les grandes écoles, et les organismes de recherche. Les établissements doivent alors se coordonner selon une

logique de site. Jérôme Aust et Cécile Crespy montrent comment ces Pres ont bousculé les fondements du système français de recherche et d'enseignement supérieur. De cette façon, la différenciation des établissements s'ancre davantage dans une dimension territoriale (Aust et Crespy, 2009). La mise en place des Communautés d'universités et d'établissements (COMUE) en 2013 poursuit les mêmes objectifs. C'est donc dans la configuration de sites universitaires que la différenciation des établissements prend une nouvelle ampleur en 2008 avec l'Opération Campus : cet appel à projets leur est destiné (Musselin, 2015). L'enjeu est de faire d'une pierre deux coups : cet appel à projets ambitionne de remédier à la détérioration des locaux des universités tout en créant des vitrines du système d'enseignement supérieur afin d'augmenter la compétitivité de la France sur la scène internationale. Pour ce faire, des fonds sont concentrés sur certains sites selon l'urgence de la situation immobilière mais également selon les performances des établissements. Tandis que jusque-là la répartition différenciée des ressources par l'État était utilisée comme un levier afin de pousser tous les établissements à augmenter leurs performances, il s'agit désormais d'en distinguer un petit nombre uniquement. Ainsi, avec cet appel à projets l'institution étatique jusqu'alors garante, en principe, de l'unité du système universitaire devient orchestratrice de sa différenciation à travers des politiques publiques dont c'est le but.

Les appels à projets du programme d'investissement d'avenir (PIA) et les Idex, en particulier, n'initient pas la dynamique de différenciation des établissements par l'État. Ils l'accélèrent et introduisent une hiérarchisation parmi des entités qui n'étaient jusque-là que différenciées. En d'autres termes, les inégalités entre les établissements existent avant les Idex, mais cette politique cherche à les accroître puisque, contrairement aux appels à projets précédents, les fonds supplémentaires des Idex sont attribués sans prendre en compte les besoins des établissements mais selon leurs performances. À l'issue de cette compétition, des sites sont désignés meilleurs que les autres. Ils sont distingués symboliquement et matériellement au nom de l'excellence.

Toutefois, cet instrument véhicule une conception particulière de l'excellence. Natacha Gally, en étudiant la genèse de cet appel à projets, montre que ses visées initiales ont été remaniées au fur et à mesure de sa construction et des échanges entre des économistes rassemblés en commission mandatée par le Premier ministre, le CGI, et les agents du ministère constitués en élite programmatique. Au projet de distinction des universités par l'excellence scientifique, s'est substituée une vision de l'excellence donnant une part presque déterminante

à la « gouvernance » (Gally, 2018). Ce remaniement a permis d'articuler plus aisément cette nouvelle réforme avec la politique de sites du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, et ainsi de changer les conditions de la hiérarchisation des établissements entreprise par cette réforme. L'excellence scientifique est alors nécessaire mais pas suffisante pour qu'un projet Idex soit sélectionné. Cette caractéristique différencie les Idex des autres politiques « pour l'excellence » en Europe et notamment des *Exzellenzinitiative* allemandes dont elles sont pourtant inspirées. L'excellence « à la française » (Gally, 2018, p. 713) impose la formation de consortiums et incite les porteurs de projet à prévoir des changements organisationnels afin d'introduire des dispositifs de gestion par la performance, de mise en compétition et de hiérarchisation au sein des établissements. Les Idex entreprennent ainsi de changer les pratiques du milieu académique au moyen d'une réforme organisationnelle.

Or, de nombreux travaux ont identifié les universités comme des organisations complexes (Baldridge, 1971) et rétives au changement, car elles disposent de mécanismes de résistance (Clark, 1983), voire de défense (Argyris, 1990), efficaces qui mettent à mal les projets réformateurs les prenant pour cibles. Souvent décrites comme des organisations difficiles à gouverner du fait des logiques collégiales y prévalant (Goodman, 1962 ; Millett, 1977), et de la place des professionnels en leur sein (Mintzberg, 1982), voire comme des anarchies organisées (Cohen, March et Olsen, 1972), la complexité de ces organisations est renforcée par leur ancrage national (Krücken, Kosmützky et Torka, 2007). Souligner la spécificité des universités conduit à faire du monde scientifique un système social à part entière (Storer, 1966), peu perméable aux injonctions extérieures, et par conséquent autonome et autogouverné. Pour Christine Musselin, ces difficultés tiennent notamment aux tâches réalisées à l'intérieur des établissements universitaires : ni les activités de recherche ni celles d'enseignement ne nécessitent en effet une coordination établie à l'échelle de l'organisation (Musselin, 2007). Elles reposent par ailleurs sur des technologies floues (Musselin, 2007, p. 9) et difficiles à standardiser. Les ressorts classiques du gouvernement des organisations – développer des lignes hiérarchiques et assurer la standardisation des tâches – sont alors difficiles à mettre en œuvre dans ces organisations.

Toutefois, depuis les années quatre-vingt les universités ont dû opérer un « tournant organisationnel » (Enders, De Boer et Leisyte, 2008) face à la diffusion des doctrines dites néomanagériales. Le terme de « nouveau management public » est utilisé dans de nombreux travaux afin de désigner un ensemble de processus complexes tel que la montée en

puissance de l'auditabilité (Power, 1997), la généralisation de la gestion par la performance (Bezes, 2020), le règne de la commensurabilité (Espeland et Stevens, 1998) ou encore la diffusion d'un logos gestionnaire (Boussard, 2008). Mais cette expression peut parfois s'apparenter à un mot « valise » lissant la complexité des phénomènes sociaux qu'il désigne.

Compte tenu du caractère non stabilisé de ce concept, dans cette thèse nous employons la notion de nouveau management public, en référence à la définition élaborée par Philippe Bezes et Didier Demaziére dans l'introduction d'un dossier publié par la revue *Sociologie du travail* sur les recompositions au sein des professions du secteur public face aux doctrines néomanagériales (Bezes et Demazière, 2011). Les deux auteurs insistent sur les mécanismes pluriels au cœur des réformes menées depuis les années quatre-vingt dans la plupart des secteurs publics et à travers de nombreux pays. Prenant appui sur les travaux de Christopher Hood (1995), ils résument le nouveau management public autour de cinq principes organisationnels : « la séparation entre les fonctions de stratégie, de pilotage et de contrôle, et les fonctions opérationnelles […] ; la fragmentation des bureaucraties verticales par création d'unités administratives autonomes […] ; le recours systématique aux mécanismes de marché […] ; la transformation de la structure hiérarchique de l'administration en renforçant les responsabilités et l'autonomie des échelons en charge de la mise en œuvre de l'action de l'État; la mise en place d'une gestion par les résultats » (Bezes et Demazière, 2011 cité par Bezes et Musselin, 2015 p.126).

Ainsi, sous l'impulsion du nouveau management public, les universités se seraient transformées et afficheraient des caractéristiques aux antipodes des travaux classiques (Boer, Enders et Leisyte, 2007). Certains auteurs estiment que les universités se sont modifiées face à la remise en question du rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche, et l'érosion du contrat social entre l'État, la société civile, et les universités (Enders, 2005, p. 35). La communauté scientifique serait alors davantage en proie aux injonctions économiques et politiques, avec des établissements amenés à prendre part de plus en plus diligemment aux activités notamment économiques des pays ayant choisi la production de connaissance et l'innovation comme levier pour leur croissance. Pour certains auteurs, cela se traduit par l'avènement de nouvelles formes organisationnelles dans l'enseignement supérieur et la recherche avec des universités *corporate,* entrepreneuriales, ou de services (Braun et Merrien, 1999 ; Etzkowitz, 1983 ; Schuller, 1995). Ces modèles, et notamment celui de l'université entrepreneuriale, ont dernièrement été relayés par des analyses à visée critique. Ces travaux

prennent pour objet les récentes politiques menées dans les différents systèmes de l'enseignement supérieur et de la recherche, et dénoncent les effets néfastes du nouveau management public appliqué aux universités et les dérives que l'économie de la connaissance entraîne dans ce secteur (Chambard, 2020 ; Jessop, 2017 ; Lamarche, Hugon et Delamotte, 2006 ; Tuchman, 2009). Les auteurs s'alarment notamment sur l'économicisation de l'enseignement supérieur et la recherche (Garcia, 2009), et l'intensification des recours aux dispositifs de marché afin de gouverner ce secteur (Boulet et Harari-Kermadec, 2014 ; Burtscher, Pasqualoni et Scott, 2006 ; Vinokur et Eyraud, 2018). Certains considèrent qu'une marchandisation de l'enseignement supérieur et de la recherche est à l'œuvre (Boulet et Harari-Kermadec, 2014).

Malgré cette multitude de politiques publiques convergentes, de nombreux travaux attirent l'attention sur leurs effets relatifs quant à la transformation des organisations. C'est, par exemple, le cas en Suède où des évolutions dans le gouvernement du secteur de l'enseignement supérieur n'ont pas bouleversé les pratiques à l'intérieur des universités malgré certaines recompositions organisationnelles (Bauer et al., 1999). Ce constat est également valable en France où les différentes réformes ont engendré de nouvelles formes organisationnelles sans systématiquement se traduire par des changements importants au sein des universités (Chevaillier et Musselin, 2014). L'intervention de nouveaux acteurs du secteur privé, tels que les consultants, ne bouleverse pas forcément les ordres locaux. En effet, en France, en Angleterre, ou en Allemagne, le recours aux services de consultants ne se traduit pas par des transferts de savoirs et de pratiques importants à l'échelle des universités (Serrano-Velarde et Krücken, 2012). Constatant une évolution variée des organisations, tous ces travaux soulignent la capacité de ces dernières à reproduire un ordre social plutôt qu'à les transformer. Les enquêtes empiriques dans l'enseignement supérieur et la recherche tendent à questionner les incidences réelles de ces réformes sur ces organisations qui, souvent, malgré des habits neufs reproduisent des pratiques anciennes.

Une partie de la littérature se structure ainsi autour de deux positions antagonistes : d'un côté des universités résistantes au changement, de l'autre des universités transfigurées par celui-ci. Face aux ambitions réformatrices des Idex nous proposons d'interroger les conditions sociales du changement dans les organisations universitaires et d'étudier les recompositions qui les traversent. Pour ce faire, nous prenons appui sur des travaux qui interprètent le changement dans les universités comme une dynamique de mise en organisation. Nils Brunsson et Kerstin

Sahlin-Andersson démontrent que la plupart des politiques publiques inspirées des doctrines qualifiées de néolibérales sont menées à travers des réformes organisationnelles visant à faire émerger des « organisations complètes » (Brunsson et Sahlin-Andersson, 2000). Ils estiment que de nombreuses réformes peuvent être interprétées comme des façons de construire des organisations autour des trois caractéristiques suivantes : il s'agit de les doter d'une identité, d'une hiérarchie et d'une rationalité. Ces travaux convergent avec ceux de Philippe Bezes et Christine Musselin qui montrent que le nouveau management public constitue une entreprise de rationalisation (Bezes et Musselin, 2015). Selon eux, la pluralité des recompositions de l'action publique depuis les années quatre-vingt ne peut pas être uniquement interprétée à travers l'introduction croissante de dispositifs marchands. Ils montrent que l'implémentation des principes organisationnels du nouveau management public est souvent mise au service de « mythes rationalisateurs ». De nombreuses réformes visent une meilleure adéquation entre les moyens et les fins afin de conduire à un fonctionnement plus efficient. Ces transformations ont pour but de faciliter le pilotage des secteurs à travers la simplification des organisations, et conduisent à une spécialisation des tâches et des fonctions à l'intérieur de celles-ci. Ainsi, les universités, tout comme les hôpitaux (Belorgey, 2016 ; Bertillot, 2018), les tribunaux (Cappellina, 2017), les entreprises (Boussard, 2008), les agences (Benamouzig et Besançon, 2007), ou encore l'administration centrale (Bezes, 2009) ont fait l'objet de réformes organisationnelles de grande envergure ayant pour but d'introduire des processus de rationalisation.

Les Idex constituent l'un des exemples de cette entreprise de rationalisation dans l'enseignement supérieur et la recherche. Il s'avère que la mise en œuvre de cet instrument a engendré la création de nouvelles organisations. En effet, presque tous les projets Idex définitivement labélisés comprennent une fusion d'universités. C'est aussi le cas du projet Idex étudié dans cette thèse. Bien que nous ne proposons pas de mettre la focale sur la fusion des anciens établissements présents sur le site, cette fusion fait partie du projet Idex que nous étudions. Cependant, ces deux éléments n'ont pas la même temporalité, la présence d'une fusion sur le site étudié nous a amenés à étendre les bornes temporelles de l'analyse au-delà de celles du projet Idex. Nous étudions ainsi les évolutions d'un site universitaire sur une vingtaine d'années. Nous justifions ce choix en prenant appui sur des travaux néoinstitutionnalistes récents, qui ont montré l'importance des modalités de changements incrémentaux (Streeck et Thelen, 2005 ; Thelen, 2003). Ceci nous permet de ne pas surestimer le poids des Idex. Il s'agit

de redonner de la profondeur historique à des changements qui peuvent paraître soudains, car ils se concrétisent au cours des quatre années de mise en œuvre du projet Idex. En suivant l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet qui comprend une fusion, nous saisissons également les effets des autres instruments d'action publique déployés auparavant sur le site. Ainsi, dans cette thèse nous nous intéressons aux conditions du changement au sein des universités en tant qu'organisation. Il s'agira de répondre aux questions suivantes : quelle est la nature des changements auxquels un projet Idex donne lieu ? Quelle est l'ampleur de ces changements ? Et à quelles conditions ont-ils lieu ?

Il nous semble que la politique inégalitaire portée par les Idex permet également de poser des questions plus précises. En effet, la conception de l'excellence véhiculée par les Idex soutient une réforme organisationnelle particulière. Il ne s'agit pas uniquement de transformer les organisations pour rendre les universités plus efficaces dans ce qu'elles font déjà en termes de recherche et d'enseignement. L'enjeu est de faire de certaines universités de nouvelles instances de politiques scientifiques en les dotant de la possibilité d'allouer des fonds par appels à projets. Les universités lauréates doivent alors se doter des moyens de gestion adéquats afin de redéployer les fonds Idex à l'échelle locale. Les porteurs de projet doivent alors penser et mettre en place une nouvelle circulation des fonds Idex au sein des établissements. Pour ce faire, les projets Idex portent, en grande partie, sur l'introduction de dispositifs d'évaluation, de mise en concurrence et de hiérarchisation des activités et des personnes, afin de garantir la concentration et la répartition compétitives des fonds Idex à l'intérieur des établissements. Ainsi, compte tenu des visées de cette politique, nous posons la question : comment transformer des universités en organisations qui exacerbent ou produisent des inégalités parmi ses membres ? Par inégalités, nous désignons toujours des traitements différenciés des individus sur la base de leur hiérarchisation organisée dans le cadre d'une politique publique. Que cela soit injuste ou pas, justifié ou pas, ne sera pas notre propos, il s'agit avant tout de confronter l'ambition réformatrice des Idex à la complexité du changement au sein des organisations universitaires.

C - Des inégalités introduites à l’intérieur des universités par des universitaires

Les Idex ambitionnent d’accroître les inégalités entre les universités, mais également à l’intérieur de celles-ci, dans le sens où la mise en place des projets doit aboutir aux traitements différenciés des chercheurs et enseignants-chercheurs d’un même établissement. Ce sont les équipes dirigeantes des universités qui ont la responsabilité de délimiter les frontières du périmètre d’excellence, et d’organiser la circulation des fonds Idex de façon concentrée et compétitive. Elles doivent donc identifier des priorités et y regrouper les ressources afin de produire une structuration des sites sur le long terme. Ces acteurs doivent ainsi concevoir et administrer un projet qui a pour but d’accroître et/ou de produire des inégalités au sein de leur établissement au moyen d’une mise en compétition de la communauté académique. Or, des universitaires peuvent-ils augmenter ou créer des inégalités à l’intérieur de leurs universités ? Comment cette concurrence entre pairs par des pairs est-elle mise en place au sein d’un établissement ? Et quels effets produit-elle ?

La mise en concurrence de professionnels par d’autres professionnels n’est pas un phénomène nouveau ni propre à l’enseignement supérieur et la recherche. Il s’agit toutefois d’un des effets récemment identifiés du nouveau management public sur les professions. Plusieurs travaux ont démontré comment les politiques inspirées des doctrines néo-managériales, sous couvert de rationalisation, ciblaient également des groupes professionnels (Bonelli et Pelletier, 2010 ; Dent, 2003 ; Galès et Scott, 2008 ; Schofield, 2001). Face à la critique des bureaucraties et de leurs professionnels portée par ces réformes, leurs effets ont initialement été interprétés comme un processus de déprofessionnalisation (Ritzer et Walczak, 1988) et de remise en question de l’autonomie des groupes professionnels (Demailly et De La Broise, 2009). Selon de nombreux travaux, les professionnels ne sont plus souverains quant à leurs décisions et organisation, face à des acteurs externes qui imposent des règles inconciliables avec leurs pratiques (Exworthy et Halford, 2000 ; Raelin, 1986). Dans le cas de l’enseignement supérieur et de la recherche, les pairs seraient désormais aux mains d’experts (Vilkas, 2009). Une régulation interne des professions est alors opposée à une régulation externe.

Dans cette thèse, nous prenons appui sur des travaux issus de la sociologie des professions et de l'action publique qui nuancent cette vision des évolutions récentes auxquelles les groupes professionnels doivent faire face (Bezes et Demazière, 2011). Il n'est pas question de minimiser les crises que traversent les professions (Kervasdoué et al., 2003) ni l'entreprise de contrôle que constituent les doctrines néomanagériales à l'égard des bureaucraties professionnelles (Bruno et Didier, 2013 ; Exworthy et Halford, 2000). Cependant, le projet politique de ces réformes a pu être confondu avec ses effets, en mettant systématiquement dos à dos logique professionnelle et logique managériale. Cette problématisation met de côté des questionnements classiques de la sociologie des professions sur la constitution des groupes professionnels d'abord, et sur les relations inter et intra professionnelles ensuite. En effet, l'autonomie et l'hétéronomie ne sont pas des notions contradictoires quand il est question de professionnalisation. Au contraire, comme le rappelle Catherine Paradeise, l'autonomie d'une profession est l'objet d'une mise en forme, constamment négociée, entre des représentants de la profession et l'État, ou les tribunaux (Paradeise, Bianic et Vion, 2008). Ainsi, le contrôle des activités professionnelles n'est pas *de facto* un obstacle à l'autonomie des groupes professionnels puisque le cadre fourni par l'État et/ou les tribunaux en constitue la condition *sine qua non*. Ensuite, les professions ne sont pas des ensembles séparés, unifiés, établis, et objectifs (Dubar, Tripier et Boussard, 2015, p. 330). Il s'agit au contraire de différents segments stratifiés en perpétuelles recompositions (Bucher et Strauss, 1961) entretenant des relations complexes de dépendance, d'interdépendance, de concurrence ou encore de collaboration (Abbott, 1988 ; Freidson, 1985, 2001). Or, comme nous l'avons souligné précédemment, la complexité des dynamiques professionnelles n'a été que récemment prise en compte dans l'analyse des réformes managériales (Noordegraaf, 2007). Les travaux l'adoptant éclairent souvent le rôle distinct que les professionnels jouent dans ces réformes (Castel et Robelet, 2009). D'abord, ils montrent le concours de certains segments professionnels à l'élaboration et/ou la mise en œuvre des réformes néomanagériales et comment cela affecte les dynamiques professionnelles (Demazière, Gadea et Arborio, 2009). Léonie Hénaut et Frédéric Poulard, par exemple, démontrent que « les prérogatives d'un groupe professionnel ne se négocient pas seulement dans un face-à-face entre le groupe et l'État, mais tiennent aussi à ce qui se passe au sein du groupe, entre les segments qui le composent » (Hénaut et Poulard, 2018, p. 260). Ensuite, ces travaux étudient comment la participation des professionnels aux réformes et les recompositions au sein et/ou entre les groupes professionnels qu'elle engendre affectent les réformes, démontrant ainsi la co-production de celles-ci.

Ces processus de co-production sont souvent saisis par le haut c'est-à-dire en analysant comment certains professionnels se font les relais de réformes, en se les appropriant. Ceux-ci sont alors généralement décrits comme proches de l'État (Benamouzig et Besançon, 2007). Dans l'enseignement supérieur et la recherche, différents travaux ont ainsi montré comment la participation de professionnels au gouvernement de l'action publique (Aust, 2014 ; Musselin, 1994) se perpétue tout en se recomposant à l'heure du nouveau management public (Louvel, 2012). Ce sont donc des universitaires qui évaluent, classent et distinguent d'autres universitaires tout en s'appropriant ces injonctions au sein d'agence ou de services centraux (Brunier, 2018 ; Gozlan, 2016a). Nous nous plaçons dans la lignée de ces travaux en prolongeant ces analyses à une échelle différente. Comme ont pu le faire Jérôme Aust et Cécile Crespy en étudiant la mise en place des Pres (Aust et Crespy, 2009) ou Julien Barrier et Christine Musselin en analysant la mise en œuvre de la LRU (Barrier et Musselin, 2015), nous nous plaçons à l'échelle des établissements et étudions le rôle des dirigeants et des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre d'une réforme. Dans le cadre des Idex, les dirigeants des établissements sont les chevilles ouvrières de cette politique publique. La mise en concurrence et la hiérarchisation des autres professionnels au sein des établissements reposent sur ces professionnels[6]. Il existe ainsi une proximité entre les réformateurs et les réformés. Dans cette thèse, il s'agira de comprendre : comment cette proximité façonne-t-elle la mise en œuvre des Idex ? Comment les équipes dirigeantes des établissements se font-elles les relais de cet instrument au service d'une politique publique inégalitaire ? Comment s'approprient-elles cet instrument, et à quelles conditions ? Et quels en sont les effets sur les Idex ?

Le même type de questionnement se pose pour tous les professionnels étudiés. De nombreux travaux ont démontré la capacité des universitaires à s'approprier les projets réformateurs qui les prennent pour cible. Cette capacité provient, en partie, de la forte segmentation de la profession académique et en particulier de l'inscription des professionnels dans des disciplines. Celles-ci constituent « des instances de (re)production des savoirs (ainsi)

[6] Certains travaux remettent en question l'appartenance des dirigeants d'universités à la profession académique (Vilkas, 2009). Or, en France l'occupation de ces postes ne correspond pas à une professionnalisation alternative ou à une carrière spécifique (Musselin, 2017). De plus nous nous inscrivons dans la lignée des travaux qui ne considèrent pas que la managérialisation de certains groupes professionnels parmi les universitaires soit en opposition avec le fait professionnel (Paradeise, 2011, p. 27), mais au contraire s'en saisissent pour comprendre les recompositions professionnelles à l'heure du nouveau management public (Evetts, 2002 ; Winter, 2009).

que des institutions de contrôle social et politique » (Benninghoff et al., 2017, p. 2), en ce sens elles représentent des structures sociales et cognitives pour les personnels académiques. Tandis que les politiques publiques prennent pour objet les organisations universitaires, le travail scientifique au jour le jour s'organise davantage autour de principes disciplinaires qui dépassent le découpage des établissements. L'ancrage de ces professionnels dans ces institutions fait de la profession académique un ensemble hétérogène dont les appartenances disciplinaires différencient entre les disciplines, tout autant qu'elles rassemblent au sein de celles-ci. Cette caractéristique rend la promulgation de règles formelles génériques particulièrement complexes. Paradoxalement, cette hétérogénéité confère une certaine autonomie à cette profession, et constitue un levier d'action pour les professionnels afin de s'approprier localement les directives qui leur sont adressées, de telle sorte que ce sont ces acteurs qui sont susceptibles de mener des changements effectifs dans ce secteur (Lam, 2010). Ainsi tandis que les pratiques professionnelles des universitaires s'organisent autour d'une différenciation horizontale entre les disciplines, les Idex entreprennent d'introduire davantage de différenciation verticale à l'échelle des établissements. Là encore, les Idex n'initient pas cette dynamique, ils l'accélèrent et l'étendent. Jusque-là l'action de l'État visait la différenciation entre les établissements plutôt qu'à l'intérieur de ceux-ci essentiellement au moyen d'une plus grande autonomie et de récompenses à la performance (Musselin, 2017). À l'intérieur des établissements, cela se traduit par le renforcement des équipes dirigeantes et des présidents d'université en particulier, au détriment des doyens de faculté (Aust et Crespy, 2009 ; Musselin, 2017). Avec les Idex, il s'agit de prendre appui sur ces mêmes acteurs afin de donner davantage de reliefs parmi les professionnels au sein des universités lauréates. Ceci au sein d'une profession qui est déjà hiérarchisée selon l'appartenance disciplinaire, l'établissement de rattachement, l'accumulation des ressources, les signes de distinction scientifique, la localisation géographique, les activités, le genre, l'origine sociale… Face à l'ampleur des dynamiques de différenciation à l'œuvre au sein de la profession académique, comment la politique inégalitaire portée par les Idex est-elle mise en œuvre à l'intérieur d'un établissement ? Comment celle-ci s'articule-t-elle avec la stratification de la profession académique déjà à l'œuvre ? Sur quelles inégalités les Idex prennent-elles appui ? En créent-elles de nouvelles ? Quelles recompositions professionnelles engendrent les Idex ?

Même si la littérature que nous mobilisons est riche d'enquêtes empiriques démontrant la capacité des universitaires à s'approprier des réformes dites néomanagériales, cette co-

construction est-elle toujours possible ? Face aux différentes contestations et aux appels de plus en plus organisés issus de la profession académique, il est légitime de questionner les marges de manœuvre dont disposent ces acteurs afin de s'emparer de politiques publiques toujours plus compétitives, hiérarchisantes, et inégalitaires, dont les Idex constituent, pour l'instant, la forme la plus aboutie. Existent-ils des résistances aux Idex, comme ils existent des contestations d'autres instruments de politiques scientifiques (Aust et Gozlan, 2018) ? Sont-elles efficaces et parviennent-elles à amender le projet politique qui sous-tend cet instrument ?

En définitive, les sites lauréats des Idex apparaissent comme des microcosmes propices à la recomposition des relations professionnelles. En suivant l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet Idex à travers le prisme des dynamiques professionnelles, nous avons pour ambition de saisir à la fois ce que les Idex font aux universitaires et ce que les universitaires font aux Idex.

D - Le dispositif empirique

Cette thèse repose sur une analyse longitudinale mêlant sources orales et écrites d'un projet Idex. Afin de respecter la volonté des personnes interrogées, le site que nous étudions restera anonyme. En vue de faciliter la lecture, ce projet sera dénommé par le pseudonyme Emex. Dans cette partie, nous présenterons les caractéristiques du projet Emex, nous justifierons le choix de ce projet ainsi que celui d'effectuer une monographie. Nous objectiverons ensuite l'enquête, puis les conditions dans lesquelles la récolte des données a été réalisée, et enfin nous exposerons les principes d'anonymisation que nous avons utilisés ainsi que les différents matériaux empiriques sur lesquels les analyses de cette thèse se fondent.

1) Le choix de la monographie : analyser le site universitaire plutôt que le projet Idex

Le choix du projet Emex a été motivé par une facilité d'accès au terrain dont nous ne disposions pas pour les autres projets Idex. Ce projet a été sélectionné lors de la deuxième vague

du PIA 1 en 2011-2012[7]. C'est à la suite de la seconde session que le projet Emex a été labélisé, les porteurs de projet ont ainsi soumis deux versions du projet et l'ont également défendu deux fois à l'oral, auprès des membres du jury Idex. L'institution porteuse du projet Emex est une université qui résulte d'une fusion de plusieurs universités réparties entre différentes villes. Une fondation, que nous nommerons fondation Emex, a été créée afin de gérer les fonds attribués par l'appel à projets Idex, soit une dotation se situant entre 700 et 950 millions d'euros, répartie en enveloppes annuelles pendant quatre ans. Les projets Idex englobent les autres projets lauréats du PIA. Ces derniers ont été lancés avant les Idex en direction des laboratoires, des structures hospitalières ou afin de doter certaines recherches d'équipements importants. De cette façon, dès lors qu'un projet Idex est sélectionné, les budgets déjà alloués aux laboratoires d'excellence (Labex), équipements d'excellence (Equipex), ou aux Instituts Hospitalo-Universitaires (IHU) présents sur les sites sont inclus dans la dotation Idex. Ainsi la fondation Emex distribue les fonds des Labex, Equipex et IHU présents sur le campus, et organise l'élaboration et la mise en place d'appels à projets internes à l'université afin de distribuer le reste des crédits Idex à la communauté académique. La distribution des crédits restants se fait également en fonction du péridex, un périmètre établi dans les projets Emex qui rassemble les meilleures équipes des sites et doit concentrer au moins soixante pour cent des fonds Idex. Sur le site étudié, les autres projets lauréats du PIA sont inclus dans le péridex. Au bout de quatre ans de mise en œuvre, une évaluation a eu lieu, afin de statuer sur l'attribution définitive des fonds selon les résultats obtenus. Le projet Emex fait partie des huit projets qui ont été définitivement labélisés à la suite de cette évaluation ; c'est-à-dire que la fondation Emex a perçu un capital pouvant aller jusqu'à un milliard d'euros et dont les intérêts générés assurent un financement pérenne. Nous avons inclus dans notre analyse l'ensemble des projets déposés sur le site dans le cadre du PIA. Afin de mieux comprendre les spécificités du site, nous l'avons chaque fois que possible comparé à d'autres situations analysées par des chercheurs ayant travaillé sur les Idex.

Initialement, il était prévu de mener une comparaison entre deux projets Idex. A la manière de ce que propose Gilles Pinson dans son analyse des projets urbains (Pinson, 2005), nous avions prévu de considérer les projets Idex comme des unités d'analyse. En adoptant cette

[7] Désormais communément appelé PIA 1 dans les documents produits par l'ANR, le CGI et le gouvernement.

entrée, l'enjeu était de retracer les interactions et les relations de pouvoir entre les acteurs impliqués dans ces processus de changement. Le but était de suivre les projets de manière longitudinale, et de s'interroger sur les multiples redéfinitions et appropriations dont ils peuvent faire l'objet. Cependant, après un an de collecte de données, l'entrée par les projets s'est avérée trop étroite. En effet, nous avions alors rencontré uniquement les acteurs directement concernés par le projet Emex, qui avaient participé à son élaboration ou bénéficié de sa mise en œuvre et des fonds Idex. Il nous est apparu impossible de saisir les dynamiques introduites par le projet Emex sans prendre en compte « l'écosystème » dans lequel il s'insère (l'Opération Campus, les Pres, les Labex, les Instituts Convergence et les autres projets menés par la communauté académique…) et sans nous intéresser aux acteurs qui, sans être directement en lien avec le projet, voient leurs activités bouleversées par la mise en œuvre de ce projet. Les différents projets hors-Idex constituent des éléments indispensables à la compréhension de l'émergence et de la mise en œuvre de cette réforme. Ils dotent certains acteurs de ressources qui modifient les actions et les relations de pouvoir au sein de l'université de façon générale. Aussi, nous avons commencé le travail de collecte de données en novembre 2015, un an avant l'évaluation du projet Emex par le jury Idex, de telle sorte que les acteurs rencontrés au plus proche du projet étaient occupés à mener à bien leurs différents programmes et obtenir les résultats promis. La période de mise en œuvre s'est avérée particulièrement riche en transformations escomptées ou non, du point de vue de ces acteurs. Le recueil des données dans cette séquence temporelle, peu de temps avant une évaluation appréhendée par les acteurs comme décisive, était propice à une surestimation des transformations induites par cette politique. Afin d'éviter des angles morts de l'observation d'un projet en train de se faire, nous nous sommes concentrés sur le premier terrain d'enquête choisi et avons élargi l'unité d'analyse au site sur lequel le projet Emex est déployé, de façon à prendre en compte les acteurs extérieurs au projet. Ce n'est alors plus en passant par l'instrument mais par le site que cette thèse saisit ses effets. Ce mouvement est en adéquation avec notre problématique qui entend saisir les effets d'un instrument en les rapportant aux conditions sociales de son déploiement. Ce point d'entrée nous semble ainsi plus propice à saisir le projet Emex comme un dispositif de gouvernement du changement. Par les priorités qu'il énonce, par les bornes temporelles qu'il formalise, par les obligations qu'il dessine, le projet Emex peut institutionnaliser des voies d'évolution et en contrarier d'autres. L'un des enjeux de cette thèse sera de réfléchir sur le projet en tant que dispositif de gouvernement du changement, sur les contraintes qu'ils génèrent et la manière dont les acteurs

l'utilisent tout en le rapportant au contexte dans lequel il est déployé. Cette focale mise sur le site a permis de saisir les éléments de l'université qui restent inchangés et de mieux appréhender les résistances au projet. Nous avons pu ainsi élargir le périmètre de l'enquête en ne nous limitant pas à la temporalité de l'instrument ni à sa circulation, et interroger les acteurs qui n'ont pas directement été en contact avec l'instrument.

Compte tenu de la morphologie de la réforme des Idex, il nous semble que prendre appui sur une monographie, avec en contrepoint des sources écrites, n'empêche pas la formulation de propos plus généraux. En effet, une documentation fine de la mise en œuvre d'un des huit projets Idex pérennisés peut renseigner d'une façon plus générale sur la « réussite » d'une politique inégalitaire. Même si l'étude précise de ce cas laisse d'autres configurations dans l'ombre, il peut fournir des pistes d'analyse permettant de les explorer. De plus, mettre la focale sur un projet Idex permet aussi d'interroger les modalités de gouvernement de conduites individuelles fondées sur la mise en concurrence et l'inégale répartition des ressources. Bien que le site fut définitivement labélisé, ceci a été au prix de la mise en place de dispositifs concurrentiels, différenciants et hiérarchisants de telle sorte qu'il ne s'agit pas d'une victoire pour toute la communauté académique du site.

2) L'enquête

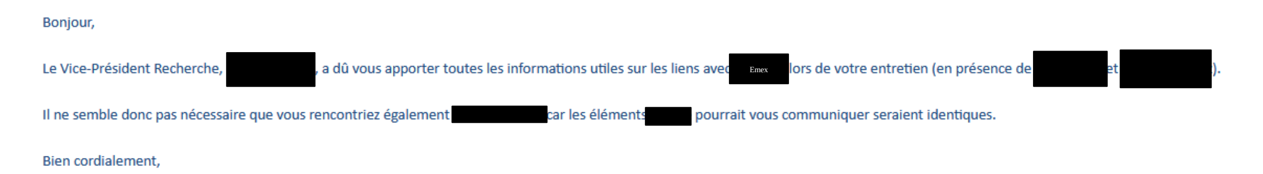
J'ai commencé le travail de terrain par la prise en main des sources écrites. J'ai d'abord récolté et étudié tous les projets Idex ayant été déposés afin de répondre à l'appel à projets. J'ai ensuite mené une étude comparée des huit projets Idex lauréats du PIA 1. Ce travail avait initialement pour but de déterminer quel autre projet comparer à celui d'Emex, cela s'est finalement avéré utile afin de contextualiser la monographie et d'effectuer des points de comparaison précis. Puis j'ai étudié de façon approfondie le projet Emex afin de préparer la réalisation des entretiens semi-directifs.

Les premiers entretiens ont été réalisés en ayant recours à des connaissances au sein de mon entourage qui travaillent, ou ont travaillé, au sein de cette université, ou des anciennes universités présentes avant la fusion. À l'aide de ces contacts, j'ai notamment pu conduire des entretiens auprès de différents chercheurs et enseignants-chercheurs. Ma proximité avec certains enquêtés s'est traduite par des échanges longs, particulièrement cordiaux, et quelquefois, le tutoiement et l'usage d'un ton informel. En dehors de la proximité aux enquêtés, c'est mon statut d'étudiante en début de thèse qui a joué un rôle pendant ces échanges. Ces

personnes avaient la volonté de m'aider à avoir accès aux informations dont j'avais besoin et étaient souvent soucieuses de « bien » répondre à mes questions. Le lien de confiance établi *a priori* entre les acteurs et moi, doublé de mon statut de jeune doctorante, a pu donner lieu à des formulations assez directes de leur part, parfois en « *off* ». Ces dialogues à « bâtons rompus » m'ont permis d'avoir accès assez clairement aux opinions de ces acteurs, à leurs représentations du monde académique, et à des informations qui se sont avérées plus complexes à obtenir auprès d'autres acteurs. En effet, les personnes que je connaissais ou que j'ai rencontrées grâce à mon entourage ont pu être plus enclines à parler de conflits, de relations de pouvoir, et de ce qu'elles considèrent comme des problèmes. Ces contacts m'ont ensuite donné accès à d'autres personnes de façon plus ou moins formelle. À la fin de certains entretiens, quand je demandais qui il serait intéressant pour moi de contacter selon eux, certains enquêtés m'ont présentée à leurs collègues en faisant le tour des bureaux. Souvent, ces échanges se transformaient en entretien de groupe autour d'un café ou plus rarement de déjeuner. La majorité de ces entretiens a été conduite pendant la phase exploratoire de mon terrain et ils ont été précieux dans le travail d'élaboration de ma grille d'entretien. Ils m'ont permis d'obtenir une meilleure compréhension du projet Emex et de ses enjeux. Les entretiens menés pendant cette phase exploratoire ont également été très utiles quand il a été question de réorienter la méthodologie de cette thèse. En effet même si ces acteurs n'étaient pas tous concernés par le projet Emex, recueillir leurs discours s'est avéré particulièrement fécond vis-à-vis des questionnements de la thèse et a conforté le choix de la monographie.

Après avoir réalisé une série d'entretiens exploratoires, j'ai contacté les acteurs ayant participé à l'élaboration de la réponse à l'appel à projets Emex. J'ai pu réaliser des entretiens de deux heures en moyenne, voire plus longs notamment auprès des personnes n'étant plus en poste lorsque je les ai rencontrées. Cependant avant que je puisse les contacter, la direction de la fondation Emex ainsi que le président de l'université ont été informés de la réalisation de ma thèse et m'ont proposé un rendez-vous avec l'ancien vice-président délégué à Emex ainsi qu'un rendez-vous en groupe avec le nouveau vice-président Emex et son équipe. Ces entretiens, dont le cadre a échappé à mon contrôle, se sont toutefois avérés fructueux. Bien que j'aie dû démontrer ma connaissance du projet afin de convaincre du sérieux de mon travail, les acteurs étaient, de façon générale, disposés à répondre à mes questions. Toutefois, l'organisation de ces deux entretiens a posé problème dans l'accès aux autres acteurs travaillant au sein de la fondation et faisant partie de l'équipe dirigeante de l'université. Comme le montre l'email ci-

dessous envoyé en réponse à une demande de rendez-vous auprès d’un membre de l’équipe de direction de l’université, les refus d’entretien étaient alors systématiquement motivés par le fait que j’avais déjà rencontré la direction d’Emex :



Bonjour,

Le Vice-Président Recherche, [redacted], a dû vous apporter toutes les informations utiles sur les liens ave Emex lors de votre entretien (en présence de [redacted] et [redacted]).

Il ne semble donc pas nécessaire que vous rencontriez également [redacted] car les éléments [redacted] pourrait vous communiquer seraient identiques.

Bien cordialement,

Figure 1 : courriel envoyé de la part du secrétariat du vice-président recherche en réponse à une demande d’entretien.

J’ai contacté la direction de la fondation Emex afin d’avoir accès aux différentes versions du projet Emex et aux archives de la fondation, cet accès a été conditionné à la signature d’une convention d’encadrement de mes travaux de recherche comprenant une annexe ayant trait à la confidentialité et au droit de regard de l'établissement étudié sur les informations que je serais amenée à publier. Il s’agissait d’un document particulièrement contraignant dont certaines conditions auraient entravé toutes publications. Avec mes directeurs, nous avons modifié ce document afin de rendre cet accord compatible avec mes activités de recherche. Cependant, ce processus n’a pas abouti et je n’ai pas pu avoir accès aux archives de la fondation ni aux différentes versions du projet Emex. J’ai pu, en partie, pallier ce manque d’accès par le recours à certains acteurs, pour l’essentiel en dehors des équipes dirigeantes. Beaucoup des sources écrites mobilisées dans le cadre de cette thèse m’ont été transmises par d'anciens chercheurs et enseignants-chercheurs ayant siégé aux conseils d’administration de l’université et certains personnels syndiqués. J’ai finalement pu réaliser des entretiens auprès de l’équipe dirigeante de l’université et de quelques personnes travaillant dans la fondation Emex en renouvelant mes tentatives presque un an plus tard.

J’ai conduit une troisième série d’entretiens portant sur la mise en œuvre du projet Emex au cours desquels j’ai essentiellement rencontré les bénéficiaires des fonds Idex, les chercheurs et enseignants-chercheurs qui ont répondu aux appels à projets lancés par la fondation Emex, les porteurs de projet Labex, Equipex et autres projets labélisés par les appels à projets du PIA ainsi que des membres de leurs équipes. Afin de réaliser des entretiens en dehors du périmètre du projet Emex il a été nécessaire de choisir quels acteurs rencontrer. Pour saisir les dynamiques de changement au sein du site dans son ensemble, j’ai d’abord réalisé des entretiens auprès des doyens des facultés et des directeurs des écoles doctorales. J’ai contacté ensuite les membres

siégeant ou ayant siégé au conseil d'administration de l'université fusionnée et des anciennes universités. J'ai également contacté les syndicats et les représentants des personnels et des étudiants. Je voulais aussi avoir accès aux expériences de chercheurs et enseignants-chercheurs n'ayant pas un rôle particulier au sein des instances de l'université. Pour ce faire, je me suis concentrée sur les chercheurs et enseignants-chercheurs issus de la faculté des sciences. Ceci constitue en soi un résultat, car en dehors des acteurs directement concernés par le projet, il a été difficile d'obtenir des entretiens auprès d'acteurs issus d'autres disciplines, même en présentant mon enquête de manière plus large, comme une recherche sur les modalités de financement de la recherche. Cette sur-représentation des sciences a été heuristique ; elle m'a incité à m'interroger sur les effets différenciés du projet Emex entre et au sein des disciplines.

3) Les conditions du recueil de données : enquêter auprès de ses éventuels futurs pairs

Objectiver un milieu professionnel au sein duquel mon travail de thèse s'inscrit ne va pas de soi, et cela a structuré la majorité du processus de collecte des données. Afin de recueillir les matériaux nécessaires à l'analyse, face à moi, jeune doctorante, se trouvaient des hommes plus âgés, pour la majorité, installés dans leurs carrières et souvent en poste de direction. Cela a induit des relations asymétriques qui se sont avérées être tantôt un avantage, tantôt un inconvénient. Beaucoup d'enquêtés ont adopté une posture bienveillante à mon égard et souhaitaient m'aider dans la réalisation de la thèse qu'ils savent être un exercice important, et un moment dédié à l'apprentissage et à la socialisation au métier de chercheur. En effet, la soutenance d'une thèse marque souvent l'entrée dans la carrière académique : à ce titre, j'étais perçue comme « *nouvelle* », « *qu'au début de* [ma] *carrière* », « *fraiche dans le métier* », ou encore comme une « *padawan* »[8][9] pour reprendre les mots employés dans plusieurs entretiens. Cette perception de « futur pair » était la plupart du temps projetée sans que j'aie donné d'informations sur mes souhaits en matière d'orientation professionnelle. Ces personnes me demandaient souvent, à la fin des entretiens, si je comptais continuer dans la carrière académique, pour certains il s'agissait d'une évidence, et ils me demandaient spécifiquement si je comptais m'orienter vers un poste de maîtresse de conférences ou de chercheuse. La

---

[8] Ce mot, synonyme d'apprenti ou novice, constitue une référence à la saga *Star Wars* dans laquelle un padawan est un disciple qui suit un entraînement sous la direction d'un maître ou d'un chevalier Jedi.

[9] Termes utilisés lors d'entretiens réalisés auprès de chercheurs et enseignants chercheurs.

représentation d'apprentie-chercheuse que les personnes enquêtées projetaient sur moi a constitué un atout dans la conduite de ces entretiens. En effet, cela m'a permis de récolter des discours longs et pédagogues. Je pouvais également facilement demander à ces acteurs d'expliciter leurs pensées ou d'avoir accès à des documents.

Tandis que pour certains enquêtés mon statut de doctorante a pu être interprété comme une proximité au métier qu'ils exercent, d'autres, au contraire, ont considéré que, n'ayant pas encore obtenu mon doctorat, je n'avais pas fait mes preuves. Je n'étais alors qu'une étudiante, et les questions posées étaient aussi un moyen pour eux de juger mes compétences et mon projet de thèse. Je devais souvent passer plus de temps en début d'entretien à expliquer l'objet de ma thèse et la façon dont je comptais le traiter afin de démontrer le sérieux de mon travail et mes compétences d'étudiante. Ces entretiens étaient souvent moins empreints de connivence, cependant en laissant l'enquêté se placer en position de professeur et m'assigner celle d'étudiante, je parvenais à avoir accès à un discours long et riche. Ces enquêtés dépliaient leurs pensées comme dans un cours particulier. Certains ont adopté une posture de directeur de thèse en me donnant des conseils sur la méthodologie de la thèse, sur les personnes à contacter, ou sur la temporalité à étudier. La plupart de ces échanges avaient lieu en fin d'entretien et m'étaient notamment utiles pour obtenir des contacts utilisés pour solliciter de nouveaux entretiens. Le contrôle sur la conduite de l'entretien était moins facile à établir et à conserver que dans le cas précédent mais, à de très rares exceptions, ceci n'a pas posé problème pour le recueil de données. Une seule fois, cette relation asymétrique de professeur/élève a entravé l'entretien. Il s'agissait d'un professeur en sociologie qui, dès le début de l'entretien, lors de la présentation du sujet de ma thèse, m'a interrompue en m'expliquant qu'il fallait que j'arrête mon terrain sur le champ. Selon lui, il m'était scientifiquement impossible d'étudier un projet Idex sur un site où une fusion d'université avait eu lieu simultanément. À chaque question, il répondait à peine en expliquant qu'il était inutile de se prêter à l'exercice compte tenu de l'échec de l'entreprise générale de ma thèse. J'ai tenté différentes stratégies face à cette réaction, dont une discussion sur des bases scientifiques qui n'a pas abouti. Il a mis fin à l'entretien après 45 minutes, en m'expliquant qu'il me rendait service en arrêtant de répondre à mes questions.

Cet incident montre également le rôle qu'a pu jouer mon appartenance disciplinaire sur le terrain. Il s'est avéré que mes études en sociologie ont donné prise à des échanges plus déséquilibrés lors d'entretiens réalisés auprès des chercheurs et enseignants-chercheurs issus des sciences humaines et sociales, qui me percevaient plus facilement comme une étudiante

plutôt qu'une potentielle future collègue. Lors d'entretiens réalisés en dehors des sciences humaines et sociales, j'étais facilement considérée comme une représentante de ces disciplines. Dans plusieurs extraits d'entretiens mobilisés tout au long de cette thèse, des acteurs issus de la faculté des sciences, notamment ceux occupant des postes de direction, utilisent les pronoms « nous » et « vous ». Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, la plupart du temps, ces pronoms sont mobilisés pour souligner les différences, voire ce qu'ils considèrent comme des oppositions dans les pratiques professionnelles entre les sciences naturelles et les sciences humaines et sociales. Mon appartenance disciplinaire constitue un prétexte pour différencier les sciences humaines et sociales, et les sciences naturelles quant à la rémunération des doctorants, et pour mettre en avant une pratique professionnelle des sciences que cet interviewé estime meilleure :

« *Vous êtes payée à Sciences Po, vous ?*

— *Oui, oui, moi je suis payée, j'ai un contrat pour trois ans.*
— *Ah ! incroyable, des sciences sociales qui paient leurs doctorants ! Nous, on a du mal à leur faire comprendre qu'il faut payer les thésards ! Nous, en* X (discipline issue des sciences naturelles), *on n'imagine pas de prendre un thésard sans le payer et puis on n'a pas le droit de toute façon.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de laboratoire au sein de la faculté des sciences.

Cet extrait d'entretien donne également à voir le rôle de mon rattachement à Sciences Po Paris. Cette étiquette a pu m'ouvrir des portes, comme lors d'un entretien auprès d'un directeur de laboratoire qui a voulu que plusieurs de ses équipes sachent qu'une doctorante de Sciences Po avait sollicité un entretien auprès de lui, au point de changer l'emplacement du rendez-vous. Initialement prévu dans son bureau, l'entretien a eu lieu dans la salle de convivialité du laboratoire, j'ai été alors présentée comme une doctorante de Sciences Po venant de Paris à toutes les personnes entrant dans la salle. Cette institution a quelquefois été un prétexte pour tenter de disqualifier mes questions, en me faisant comprendre que je ne pouvais pas savoir comment marchait une université. Pour certains acteurs, souligner notre altérité en raison de mon rattachement institutionnel était une façon de me signifier une position politique et de formuler des critiques envers ce que cet établissement représentait pour eux dans le système d'enseignement supérieur et de recherche français. J'ai très vite pu mettre à distance les « mauvais côtés » de cette étiquette en informant ces enquêtés de mon parcours scolaire qui, à partir des études secondaires, s'est déroulé uniquement à l'université et en dehors de Paris

jusqu'au doctorat. J'ai même pu insister sur la nouveauté de mon appartenance à cette institution afin d'anticiper des résistances et faire que certains acteurs me catégorisent comme appartenant au monde universitaire plutôt qu'à celui des grands établissements parisiens.

Être encadrée par des chercheurs en sociologie travaillant sur l'enseignement supérieur et la recherche a également eu des effets sur la collecte des données. Dans certains cas, le fait que des acteurs connaissaient déjà les travaux de mes directeurs a pu m'aider à bénéficier de leur confiance, notamment lorsqu'il a été question de l'anonymat et des demandes d'enregistrements des entretiens. Ces personnes pouvaient alors se figurer le résultat final d'une recherche, et comment leurs paroles seraient utilisées dans la thèse. À l'inverse, même s'il s'agit de cas rares, le début de certains entretiens a été long et la mention des travaux de mes directeurs a pu être utilisée afin de refuser l'enregistrement en expliquant qu'ils savaient très bien comment leurs mots seraient utilisés et qu'ils n'en seraient pas satisfaits. L'accord de ces acteurs a finalement été obtenu en leur garantissant l'anonymat, et de leur côté en m'avertissant qu'ils surveilleraient mes publications et celles de mes directeurs pour s'en assurer. Plusieurs fois des enquêtés m'ont demandé si mes directeurs auraient accès à mes entretiens et aux bandes audio, leur assurer l'anonymat également auprès de mes directeurs suffisait à dissiper leurs craintes.

4) Principes d'anonymat

Cette thèse prend pour objet un projet Idex que je nomme Emex. Garder le projet que j'étudie anonyme a constitué la condition principale d'accès au terrain. Ceci suppose de ne pas exposer toutes les caractéristiques de ce projet, ni celles des acteurs qui le portent, du site[10] sur lequel il est mis en œuvre, et des acteurs présents sur ce site. C'est pourquoi j'adopte plusieurs principes afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées. Tout d'abord, je n'exposerai les attributs spécifiques au cas étudié que quand ils s'avèrent indispensables à l'analyse et qu'ils ne rendent pas les acteurs reconnaissables. Deuxièmement, les acteurs seront désignés par le poste qu'ils occupent ou ont occupé au sein des organisations étudiées, car il s'agit de la caractéristique la plus saillante dans les dynamiques observées. La date de l'entretien ne sera

[10] Compte tenu de la complexité de la déclinaison spatiale des activités scientifiques (Grossetti, Milard et Maisonobe, 2015) le mot site, dans cette thèse, renvoie à l'ensemble des établissements et des localisations dans lesquels les projets Idex se déploient, car ceux-ci dépassent souvent le découpage des établissements ainsi que des villes dans lesquelles se trouvent les établissements sans pour autant correspondre aux frontières des mégalopoles non plus.

pas spécifiée afin de ne pas indiquer les bornes temporelles de l'occupation de ce poste. Troisièmement, de façon générale les enquêtés seront également genrés au masculin. En effet la mention du poste occupé, couplée à la spécification du genre des personnes est suffisante, pour les femmes, à lever l'anonymat. La variable du genre est cependant explicative d'un processus de stratification professionnelle, c'est pourquoi nous spécifions le genre lorsqu'il sera question des chargées de projet d'excellence. Ce segment professionnel est, sur le site étudié et au moment de l'enquête, entièrement composé de femmes, c'est pourquoi spécifier le genre féminin ne permet pas d'isoler les personnes du groupe étudié et ne met donc pas en danger leur anonymat. Quatrièmement, lorsqu'il sera question des projets labélisés par le PIA ou financés par la fondation Emex nous n'en mentionnerons pas le nombre exact ni l'appartenance disciplinaire. Toutefois, nous spécifierons la nature des activités (d'enseignement et/ou de recherche et/ou de valorisation scientifique) de ces projets. Lorsque l'appartenance disciplinaire d'un projet ou d'une personne est nécessaire à la compréhension et à l'analyse des phénomènes étudiés, nous la mentionnerons autant que possible à travers les différentes catégories de sciences (expérimentales, naturelles, humaines et sociales, de la vie, de la matière, fondamentales, appliquées…).

5) Sources et méthodes

Effectuer une analyse longitudinale a été nécessaire afin de traiter les différents chantiers de cette thèse. Réaliser une sociologie de la réforme des organisations universitaires suppose d'adopter une temporalité longue. En effet que ce soit au niveau des gouvernements des universités, au niveau de l'intervention de l'État, ou au niveau des comportements des acteurs, les projets Idex instaurent de nombreux changements qui mettent du temps avant de s'instituer. En amenant les différents acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche à piloter un projet commun afin d'obtenir des financements communs, les Idex restructurent les liens entre les universités et l'État, recomposent les relations de pouvoir au sein de la profession et revisitent les modes de gouvernement des universités. Pour analyser ces changements, la manière dont les acteurs s'en emparent et les modalités par lesquelles ces changements sont formalisés, il a fallu placer la focale sur des microprocessus qui, dans le temps et par accumulation, dessinent des changements. Spécialement dans les organisations complexes, telles que les universités, un suivi sur le long terme est pertinent pour appréhender les différentes renégociations des objectifs, des idées et des caractéristiques des projets. Ainsi, les

données recueillies concernent une période d'approximativement vingt ans entre 2000 et 2020. Les bornes temporelles ne sont pas celles du projet Emex, ceci permet de ne pas autonomiser artificiellement le projet de son contexte. Conduire cette analyse longitudinale suppose de prendre appui sur des sources orales et écrites, et de les articuler ensuite dans l'analyse. Le matériel empirique de cette thèse est composé de quatre-vingt-neuf entretiens et quatre corpus de sources écrites. Il s'agit donc par cette analyse de décrire la trajectoire du projet et d'étudier ses transformations en montrant les conditions dans lesquelles ces changements sont définis et stabilisés.

a) Les entretiens

Les 89[11] entretiens mobilisés dans le cadre de cette thèse ont été réalisés de novembre 2015 à septembre 2018. Ils sont d'une durée moyenne de deux heures, le plus bref ayant duré quarante minutes et le plus long ayant constitué quatre heures et trente minutes d'enregistrement. Ils ont été réalisés auprès de quatre-vingt-sept personnes. Ces entretiens ont systématiquement été enregistrés, en dehors de deux d'entre eux pour lesquels les personnes n'ont pas donné leur accord pour l'enregistrement de nos échanges. Ils ont été réalisés sur le site étudié, ou pour quelques-uns à Paris lorsque les acteurs étaient en déplacement ou n'étaient plus en poste sur le site étudié. Quatre entretiens ont été conduits au téléphone ou par skype, du fait de l'impossibilité de rencontrer les interviewés. Comme le montre le tableau récapitulatif ci-dessous,[12] ces entretiens ont été menés auprès d'anciens présidents des universités du site, de l'équipe dirigeante de l'université fusionnée, des membres de l'équipe en charge des réponses aux appels à projets du PIA, des directeurs de Laboratoire d'excellence (Labex), d'équipement d'excellence (Equipex), ou d'Institut Hospitalo-Universitaire (IHU), et des chercheurs et enseignants-chercheurs faisant partie de ces projets, des chargées de projet d'excellence, de la direction de la fondation Emex, des coordinateurs et membres des pôles de

---

[11] La dizaine d'entretiens exploratoires qui ont essentiellement aidé à élaborer les grilles d'entretien n'est pas comptabilisée dans ces quatre-vingt-neuf entretiens.

[12] La classification exprimée dans ce tableau a pour but de représenter le plus clairement et synthétiquement les différents types d'acteurs auprès desquels les entretiens ont été réalisés. Il ne s'agit pas des catégories utilisées dans l'analyse conduite dans cette thèse. Il faut également noter que de nombreux acteurs sont multi-positionnés, la catégorie mentionnée dans ce tableau correspond à la position des acteurs à laquelle j'ai fait principalement appel au moment de la prise de contact et concernant laquelle j'ai obtenu le plus d'informations lors de l'entretien, ce qui ne m'a pas empêché d'avoir accès aux autres caractéristiques des acteurs lors de nos échanges.

recherches interdisciplinaires, des élus siégeant au Conseil d'Administration de l'université fusionnée et des anciennes universités présentes sur le site, des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des ingénieurs de recherche qui ont bénéficié ou ont postulé ou non aux appels à projets de la fondation Emex, les doyens des facultés présentes sur les sites, les directeurs des écoles doctorales présentes sur le site, des chercheurs membres de syndicats, et des membres du jury Idex.

L'université	
Présidents et membres des équipes dirigeantes des anciennes universités	3
Présidents et membres des équipes dirigeantes de l'université fusionnée	4
Membres élus siégeant ou ayant siégé au CA de l'université fusionnée ou des anciennes universités	4
Doyens de faculté	6
Directeurs d'écoles doctorales	4
Coordinateurs ou membres des pôles de recherches interdisciplinaires	6
Chercheurs, enseignants-chercheurs et ingénieurs en poste sur le site, majoritairement issus de la faculté des sciences	17
Personnels faisant partie d'un syndicat	2
Total	**46**
Le projet Emex	
Membres de la direction de la fondation Emex	4
Directeurs de Labex ou chercheurs faisant partie de Labex, Equipex ou IHU	8
Chargées de projet d'excellence	10
Chercheurs et enseignants-chercheurs lauréats d'appels à projets lancés par la fondation Emex	18
Membres du jury Idex	3
Total	**43**

Pour les acteurs ayant pris part directement à l'élaboration et la mise en œuvre du projet Emex, les entretiens ont eu pour but de reconstituer les processus de fabrication de la réponse à l'appel à projets Idex, en prêtant attention aux solutions qui n'ont pas été retenues et aux différents arbitrages qui ont façonné ce processus. Il a également été question de comprendre comment le projet a été initié, quels acteurs ont été mis à contribution plus ou moins que d'autres, quelles appropriations ont été possibles, ou encore quelles résistances ont émergé face à ce projet. Ces entretiens ont aussi eu pour but de saisir les différentes représentations et croyances de ces acteurs, et comment celles-ci ont contribué, ou non, à façonner le projet Emex ainsi que l'entendement qu'ils ont de cette réforme.

En ce qui concerne les acteurs qui n'ont pas été directement chargés du projet Emex, les entretiens ont essentiellement porté sur leurs pratiques professionnelles, le financement de leurs recherches et sur la manière dont le projet Emex a eu un impact, ou non, sur leurs activités et leur environnement. Il s'agissait également de saisir les différents discours et positionnements face à cette réforme et au projet Emex en particulier. Ces entretiens ont été l'occasion de saisir la circulation des fonds Idex, les logiques motivant les réponses aux appels à projets lancés par la fondation Emex et celles menant au fait de ne pas y concourir. Étudier la constitution des projets financés par la fondation Emex a permis de saisir au ras du sol les appropriations dont l'instrument a fait l'objet.

b) Les sources écrites et imprimées

Ces entretiens sont articulés tout au long de la thèse à des sources écrites composées de trois corpus. Prendre le projet Emex comme objet d'analyse permet d'interroger son statut de dispositif de gouvernement du changement. Ceci implique de prêter attention à sa matérialité : le projet donne lieu à la formalisation d'un document soumis au comité d'experts en charge de l'évaluation, mais aussi, à un volume important de documents comme les conventions de mise en œuvre. Les autres projets Idex ont également été récoltés. Ce corpus comprend également tous les documents qui ont été produits et mobilisés au moment de l'élaboration du projet Emex, c'est-à-dire : les archives des conseils d'administration des anciennes universités concernant le PIA et l'appel à projets Idex, et la fusion, les documents de travail relatifs à la préparation de la fusion dans le cadre du Pres, tels que le rapport du Comité d'Orientation Scientifique de 2006 et les programmes des candidats à la présidence de l'université fusionnée en 2012. Les évaluations du site provenant de la Cour des comptes, du Comité National d'Evaluation (CNE),

et de la chambre régionale des comptes ont également été collectées. Ces sources constituent un premier corpus.

Il a été complété par un deuxième corpus de documents produits par l'État pour organiser le processus de sélection comme les textes des appels d'offres, les documents les précisant, les différents comptes rendus du jury, des éléments de comparaison fournis par le ministère, les traces des échanges entre les acteurs en charge de ce programme au sein de l'État et les directions des établissements... Ce corpus intègre également une revue de la presse régionale et nationale sur les Idex en général et l'Idex du site étudié.

Le troisième corpus rassemble les différentes traces écrites du déroulement du projet Emex. Il comprend les archives des Conseils d'Administration de l'université fusionnée, les budgets, et le bilan social de l'université fusionnée. Les archives de la fondation Emex ont été collectées ce qui inclut, entre autres, les appels à projets, les comptes rendus des comités de pilotage, ainsi que ceux du comité de gestion, les rapports d'activités de la fondation, ceux des projets que cette dernière a financés par la fondation, les différents *vademecum* et PowerPoint qu'elle a élaborés. Les différentes productions numériques de l'université et de la fondation (telles que les "newsletter du personnel", les "newsletter étudiants" et le magazine de l'université) sont aussi archivées. La focale sur les disciplines issues de la faculté des sciences a également été réalisée au niveau des sources écrites, les comptes rendus des réunions de direction de l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) sciences ont été recueillis ainsi que des évaluations de laboratoire, et des comptes rendus de conseils de laboratoire. Des emails en rapport avec le projet Emex, des projets financés par la fondation Emex, ou le financement d'activités de façon plus générale ont été collectés auprès de certains chercheurs et enseignants-chercheurs issus de la faculté des sciences.

Enfin, une prosopographie des lauréats aux appels à projets ayant pour but d'embaucher des chercheurs a été réalisée. Pour ce faire, j'ai utilisé les listes d'admission aux appels à candidatures publiés par la fondation. J'ai ensuite sollicité des entretiens auprès de ces personnes et je leur ai demandé d'avoir accès à leurs *Curriculum Vitae*. Lorsque ce document ne m'a pas été communiqué, j'ai reconstitué leurs parcours professionnels par des recherches sur internet, en privilégiant les sites de réseaux professionnels tels que www.researchgate.net ou www.linkedin.com.

E - Architecture de la thèse

Nous proposons de prendre la mesure des écarts créés et creusés par le projet Emex et d'interroger les conditions sociales de sa mise en œuvre à travers cinq chapitres.

Le premier chapitre porte sur la genèse du projet Emex qui prend ses racines dans le projet de fusion des anciennes universités présentes sur le site. Nous nous intéresserons alors à la co-construction de la politique des Idex. Il s'agira de questionner les effets des instruments d'action publique dans la constitution de groupes sociaux et le rôle de ces groupes dans l'administration de l'action publique. Nous étudierons l'émergence d'une élite programmatique locale et la constitution de son programme au fur et à mesure des différentes appropriations dont les instruments, tels que le volet interuniversitaire des contrats quadriennaux, les Pres, et l'Opération Campus, ont fait l'objet. Nous analyserons comment l'appel à projets Idex a constitué une opportunité pour les présidents, vice-présidents et chargés de mission du site étudié pour réaliser le projet de réforme locale qu'ils portent à travers la fusion. Il s'agira ainsi de comprendre comment ce groupe d'acteurs s'est fait le relais de cette politique inégalitaire.

Le deuxième chapitre s'intéresse aux résistances face au projet Emex. Nous verrons que celles-ci prennent des formes discrètes qui diffèrent de la majorité des cas étudiés de résistances aux instruments de mise en compétition et de gouvernement par la performance. Le projet Emex a en effet rencontré peu d'oppositions collectives susceptibles d'entraver sa mise en œuvre. Les résistances apparaissent davantage dans les appropriations critiques des projets financés par la fondation Emex afin de détourner le programme inégalitaire des Idex. Ces stratégies de *gaming* contribuent à façonner la trajectoire du projet Emex et ses effets. S'intéresser aux manières variées dont la communauté académique se saisit du projet Emex de façon critique permet d'identifier les marges de manœuvre des acteurs et de localiser où le projet est visible et dans quelle mesure ses effets sont ressentis. Il s'agit d'une bonne porte d'entrée pour saisir le changement engendré par le projet Emex au sein de l'organisation universitaire.

Le troisième chapitre prend pour objet le changement organisationnel induit par le projet Emex. La labélisation du site a entraîné une refonte organisationnelle débutant avec la fusion des trois universités : il s'agit, dans ce chapitre, d'en comprendre les mécanismes. Nous verrons comment les principes organisationnels de l'université ont été remaniés afin de rendre possible et légitime l'allocation inégale de crédits, aussi bien pour les activités de recherche que

d'enseignement. Il s'avère que le projet Emex se déploie au moyen d'une mise en organisation partielle, ne concernant que les seuls récipiendaires des fonds Emex. L'enjeu est d'accompagner les fonds Idex par la mise en place de nouvelles pratiques, de telle sorte que les lauréats des appels à projets mis en place dans le cadre de la politique d'excellence bénéficient d'un traitement administratif différencié. Celui-ci a pour but d'allouer des dérogations aux récipiendaires des fonds afin de contourner le fonctionnement traditionnel de l'université. Ainsi l'allocation inégalitaire des fonds se fait par une mise en organisation inégalitaire de l'université.

Dans le quatrième chapitre, nous nous intéressons aux processus de recomposition professionnelle induits par la réforme des Idex. Nous montrerons comment la mise en place du projet Idex et son fonctionnement au jour le jour produisent une restratification de la profession académique par le haut et par le bas. L'élaboration et la mise en place du projet reposent sur l'autonomisation des équipes dirigeantes qui sont chargées de mener à bien la réforme profonde des organisations universitaires, et de réaliser les objectifs prévus par les Idex. Pour ce faire, les Idex renforcent le pouvoir exécutif des universités en dotant les équipes dirigeantes de ressources inédites. À travers le recours systématique aux appels à projets comme modalité de répartition des ressources, cette réforme passe également par la distinction de certains enseignants-chercheurs, notamment des directeurs de laboratoire, lauréats d'autres appels à projets d'excellence. Les directeurs de Labex bénéficient d'une position particulièrement privilégiée dans l'organisation, car ils participent à produire les résultats prévus par le projet Emex. Cette réforme produit par ailleurs une stratification de la profession académique par le bas car le travail nécessaire à la difficile mise en œuvre de nouvelles pratiques participe à l'émergence d'un nouveau segment professionnel précaire, celui des chargées de projet. Ces chargées de projet occupent un rôle central dans l'administration de cette réforme : elles font coïncider les ambitions du projet avec le fonctionnement de l'organisation universitaire au jour le jour et gèrent les nombreuses tensions que ces dérogations génèrent. Ainsi la fabrication des conditions de la distribution inégale des fonds Idex est rendue possible par une stratification de la profession académique tant par le haut que par le bas.

Enfin le cinquième chapitre prend pour objet le redéploiement des relations de pouvoir au sein de l'université. L'un des effets du projet Emex est d'introduire de nouveaux dispositifs de régulation typiques du gouvernement par la performance. Nous verrons que pour obtenir les résultats décrits dans le projet Emex, l'élite programmatique peut avoir recours à des sanctions

individuelles et collectives. Obtenir la labélisation du site est un enjeu majeur pour ce groupe, compte tenu des caractéristiques du site. Pour passer cette épreuve, ils estiment devoir afficher les résultats prédits dans le projet Emex même si ceux-ci dépendent de la prise de décisions discrétionnaires ou de recours à des sanctions. Cependant, la communauté académique n'est pas sans ressources. Nous montrerons que ce nouveau gouvernement par les chiffres n'empêche pas les formes de régulation plus anciennes autour du jeu avec les règles.

Chapitre 1 : L’émergence d’une élite programmatique au fil des instruments

Le tournant néomanagérial de l’action publique est souvent saisi par les instruments comme opérateurs de changements. Il s’agit de changements aussi bien administratifs (Bezes, 2009), qu’organisationnels (Benamouzig et Besançon, 2007) ou professionnels (Lascoumes et Le Galès, 2004) qui s’opèrent dans la plupart des secteurs tels que la santé (Bergeron et Castel, 2015), la justice (Mouhanna, 2015) ou l’urbanisme (Epstein, 2015) et également à l’échelle internationale (Hood, 1998 ; Schwartz, 1994).

De nombreux travaux se sont penchés sur les acteurs à l’origine de ces changements en étudiant la demande, la fabrique, et la mise à l’agenda des instruments par les élites administratives en particulier (Colomb, 2012 ; Eyraud, 2013 ; Genieys et Hassenteufel, 2012). À propos de la genèse des Initiatives d’excellence (Idex), Natacha Gally analyse comment cet instrument fait l’objet de luttes entre différents acteurs au sein de l’État. Initialement élaboré par des représentants du ministère des Finances, et des économistes réunis en commission sous l’autorité du Premier ministre, l’appel à projets Idex est d’abord conçu comme un outil permettant d’ouvertement hiérarchiser les établissements (Gally, 2018), ce qui constitue une rupture avec les politiques menées jusque-là dans le secteur. En effet, même si la différenciation des établissements est progressivement encouragée par le ministère, les actions menées prenaient toujours en compte les besoins de ces derniers et étaient pensées à l’échelle des sites

universitaires (Musselin, 2001). Cette première orientation des Idex est redéfinie par la mobilisation d'acteurs issus du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche : ils parviennent à infléchir le contenu des appels et les font passer d'outils de distinction de l'excellence scientifique à instruments de réforme institutionnelle à travers la promotion du critère de « gouvernance ». Se faisant, ils parviennent à intégrer ces initiatives, pourtant pensées en dehors du ministère, à leurs agendas plus anciens autour des politiques de site. Les projets doivent dès lors être déposés par des regroupements d'établissements, plutôt que par des universités. Ainsi, Natacha Gally souligne l'importance d'une élite programmatique au sein du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, et explique comment cette élite s'est approprié la réforme des Idex à travers le recours aux modalités traditionnelles de gouvernement du secteur qui se conjuguent alors avec les nouvelles modalités d'un pilotage à distance (Gally, 2018).

Ce chapitre poursuit ces réflexions en adoptant la perspective inverse, au lieu d'étudier le poids des élites sur la genèse d'un instrument, nous étudierons le poids des instruments sur la genèse d'une élite. Ce déplacement permet de mettre en lumière des relations réciproques peu étudiées entre élites et instruments. Pour ce faire, nous nous inspirons de travaux tels que ceux de Renaud Crespin qui appréhende les instruments par leurs usages et nuance le caractère stabilisé des politiques et de leurs outils (Crespin, 2006). Ce chapitre entend documenter les effets des instruments en soulignant comment ils affectent la constitution de groupes sociaux, et l'effet de ces groupes sur l'action publique.

Ainsi, dans ce chapitre nous proposons d'étudier le groupe d'acteurs qui a élaboré, porté et administré le projet Emex. Pour comprendre l'émergence et la conduite de ce dernier, il est nécessaire de s'intéresser aux membres des équipes dirigeantes des universités anciennement en place sur le site qui, au fur et à mesure des différentes réformes, se sont approchés jusqu'à former un groupe cohésif. Ce groupe est constitué de présidents, vice-présidents et chargés de mission qui, afin de se saisir des instruments fournis par l'État, se rapprochent, se coordonnent et parviennent, sur 10 ans, à former un groupe partageant des visions communes de l'enseignement supérieur et du site à la marge de la communauté académique locale. Nous considérerons qu'ils forment une élite, car ils constituent un groupe cohésif, occupant des positions dirigeantes et partageant des caractéristiques communes et cela de façon durable. Nous qualifierons cette élite de programmatique au sens de William Genyies et Patrick Hassenteufel (2012), car ces acteurs se rassemblent autour d'un programme de changement

précis et s'entendent également sur les moyens pratiques de le réaliser ; en ce sens, il s'agit d'une élite transformatrice plutôt que conservatrice. Enfin, son action étant circonscrite au territoire métropolitain où se situe le projet Emex, nous la qualifierons également de locale.

Pour comprendre les relations réciproques entre élites et instruments, il nous semble important d'élargir la focale et de ne pas considérer les seules élites centrales, mais d'inclure aussi des acteurs plus directement chargés de l'administration des réformes (Barrier, Pillon et Quéré, 2015). Ce déplacement nous semble d'autant plus nécessaire que les formes contemporaines d'intervention du centre étatique mettent à contribution des acteurs tiers (Salamon et Elliott, 2002), certains auteurs parlant ainsi de co-production de l'action publique (Pestoff, Brandsen et Verschuere, 2012). Cette co-production est notamment analysée dans son articulation avec le secteur privé (Huré, 2012), cependant le secteur public n'échappe pas à cette dynamique (Bergeron, Castel et Nouguez, 2011 ; Honta et Haschar-Noé, 2011), et l'enseignement supérieur et la recherche en sont de bons exemples. Les Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) (Aust et Crespy, 2009) et l'Opération Campus[1] en particulier, ont mis à forte contribution les équipes dirigeantes des universités. Ce processus s'accélère et prend une nouvelle ampleur avec les Idex. Ces équipes deviennent les chevilles ouvrières de cette réforme. C'est sur elles que reposent, à l'échelle locale, l'opérationnalisation et la mise en œuvre de la politique inégalitaire des Idex.

Pour documenter les relations croisées entre élites et instruments, nous montrerons, dans un premier temps, la formation d'un groupe cohésif au fil des instruments. Il s'agit d'étudier comment les instruments tels que le volet interuniversitaire des contrats quadriennaux, le Pres, et l'Opération Campus ont favorisé l'émergence de ce groupe, notamment à travers la création d'espaces dédiés à l'élaboration de réponses à ces différents appels à projets. Dans un deuxième temps, il sera question d'étudier la constitution de ce groupe en tant qu'élite programmatique en passant par l'analyse du programme de changement qu'elle porte. Enfin dans un troisième temps, ce chapitre met en évidence l'adéquation du programme porté par cette élite locale avec les objectifs propres à l'appel à projets Idex. Cette adéquation a pour effet de faciliter la préparation du projet Emex et de renforcer l'instrument et la politique des Idex tout en réalisant le programme de l'élite programmatique locale.

[1] Comme plusieurs auteurs avant nous, tels que Christine Musselin (2017), nous considérons que les actions nécessitant la formalisation de projets tel le volet inter universitaire des contrats quadriennaux, les Pres, ou encore l'Opération Campus constituent des instruments d'action publique.

I - Les instruments investis comme espace de socialisation

Les différentes réformes menées dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche se sont accompagnées de leurs lots d'instruments. Dans cette partie, nous montrerons que ces derniers ont permis l'émergence d'un groupe cohésif qui est à l'origine du projet Emex. Nous verrons comment les présidents, vice-présidents et chargés de mission présents sur le site se sont rapprochés en s'appropriant les différentes réformes qu'ils ont dû conduire. Le volet interuniversitaire des contrats quadriennaux a d'abord participé à délimiter ce groupe jusque-là mobilisé dans des logiques concurrentielles entre les différentes universités. La mise en place du Pres a ensuite doté ce groupe d'espaces qui lui sont exclusivement dédiés. Ces espaces sont devenus des lieux de socialisation au sein desquels ils se sont accordés sur des représentations du site et de l'enseignement supérieur et la recherche en général, et où ils ont négocié un programme pour les universités. L'Opération Campus a enfin représenté une opportunité de formaliser ce programme et d'en préciser les contours. Ainsi, ces instruments ont fait l'objet de différentes appropriations qui ont participé à l'autonomisation de ce groupe à travers l'élaboration d'un programme local.

A - Le volet interuniversitaire des contrats quadriennaux : la délimitation d'un groupe

Depuis 1989, les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche sont liés à leurs tutelles par un contrat qui stipule les actions à mener au cours des quatre prochaines années. Désormais, ces contrats sont quinquennaux. En échange, selon les finances de l'État, le ministère alloue une dotation aux établissements pour financer ces activités. En 2000, le volet interuniversitaire des contrats quadriennaux est introduit. Il a pour but de rapprocher les établissements d'un même site à travers le pilotage de projets en commun et la mutualisation de services et d'équipements. La création du volet interuniversitaire sur le site étudié n'initie pas immédiatement un rapprochement entre les équipes dirigeantes des universités. Au contraire, la mise en place de ce volet a tendance à exacerber les tensions existantes entre les universités. Pour comprendre ce phénomène, il est nécessaire de se pencher brièvement sur

l'histoire et la structure disciplinaire de ce site marqué par un passé conflictuel entre les universités, qui s'est apaisé au fur et à mesure des réformes, en particulier au niveau des équipes dirigeantes. En effet, les trois universités entretiennent des rapports tendus au lendemain de mai 1968 et de la loi Faure. Cette dernière a supprimé les facultés au profit d'universités pluridisciplinaires. Or, la définition de leur périmètre a été l'occasion, comme dans d'autres grandes villes universitaires françaises, de tensions entre enseignants-chercheurs, dont les ressorts sont essentiellement idéologiques comme le montre cet extrait d'une évaluation de la chambre régionale :

Dans son rapport de 2003 sur « la gestion du système éducatif[1] », la Cour des comptes estimait que le découpage des universités, à la suite de la loi de 1968, avait alors «obéi à des critères disciplinaires ou politiques, qui ont conduit, sur un même site, à la création d'établissements jaloux de leur indépendance, et ayant accumulé des formations parfois similaires et souvent concurrentes ». Ce constat illustre bien la situation du site étudié où, en [redacted], les facultés se sont regroupées en [redacted] universités[2] :

Figure 2 : Rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de la région X de l'université Y sur la période de 2004.p.5.

D'autres tensions, plus durables, proviennent de l'éparpillement des sciences naturelles sur le site. La coexistence de ces disciplines dans les trois universités entraîne une concurrence locale autant au niveau des activités de formation que de recherche. Le renouvellement des acteurs au sein des équipes dirigeantes a progressivement permis une dissipation de ces tensions, cependant ces affrontements passés ont marqué la perception du site et sont mentionnés presque systématiquement en entretien par les membres des gouvernances des universités, la communauté académique locale ainsi que des acteurs nationaux et internationaux tels que des membres du jury Idex. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, mené auprès de l'un des présidents d'université, le projet Emex dont la fusion fait partie est souvent rapporté à l'histoire conflictuelle du site :

> « *Ah ! bah,* X (le site étudié) *c'était incompréhensible. Personne ne pensait qu'on y arriverait* [à fusionner les universités]. *Moi je me souviens avec tous mes collègues à la conférence des présidents des universités, on en parlait de ça, mais bon, personne ne pensait que ça se ferait. Et puis ça s'est fait, et on a pris dix ans d'avance.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un président d'une des anciennes universités présentes sur le site.

Même si en 2000, l'introduction du volet interuniversitaire permet des contacts plus étroits entre les équipes dirigeantes des trois universités, cet instrument a d'abord été mobilisé dans des stratégies de concurrence à l'encontre des objectifs de la politique de site promus par le ministère et de l'action des collectivités locales. Le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de la région des trois universités du site sur la période de 1994 à 2005 établit que l'unification du site reste en retrait :

Devant les problèmes posés par la présence de plusieurs centres pluridisciplinaires aussi bien à [redacted] eux-mêmes compliqués par l'éclatement du secteur scientifique entre plusieurs sites, le réflexe des présidents successifs de l'université de [redacted] été d'y répondre par une réunification des structures universitaires.

a) la coordination interuniversitaire a progressé mais l'unification est restée en retrait

Dans les contrats d'objectifs quadriennaux passés avec l'Etat, les mesures de coordination accrue n'ont pas manqué. Toutefois, elles n'ont pas encore débouché sur des rapprochements organiques significatifs. En revanche, de sensibles avancées dans l'organisation de l'offre de formation sont en passe d'être acquises.

Figure 3 : Rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de la région X des universités X sur la période de 1994 à 2005.p.4.

Le président d'une des universités, en particulier, se positionne de façon critique face à ce constat et signe une réponse au rapport d'évaluation de la chambre régionale des comptes soulignant que la réunification du site ne faisait pas clairement partie du cahier des charges de ce volet interuniversitaire : « *La Chambre Régionale a bien noté que, dans le domaine de la coordination interuniversitaire, de « sensibles avancées » avaient été faites, tout en regrettant une absence d' « unification » ou de « rapprochements organiques ». Nous voudrions faire observer qu'il n'a jamais été question, ni dans le dialogue avec notre tutelle, ni dans les débats au sein du Conseil d'Administration, d'une quelconque unification. De plus, à notre connaissance, aucun texte ne permet un rapprochement organique entre universités. C'est donc dans le strict respect du dispositif juridique actuellement en vigueur que s'est déroulée notre activité interuniversitaire* »[2]. Malgré ces désaccords autour des missions du volet interuniversitaire, le constat du manque « d'unification » est pris en compte et les présidents

[2] Réponse au rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes de X (Université X). p. 2.

des universités décident en 2004 de préparer ce volet autrement afin d'endiguer les effets de concurrence, comme l'explique l'un des chargés de missions interuniversitaires en place à l'époque et également ancien président d'une des universités :

> « *En 2004, il y a un nouveau contrat signé par les universités. Les trois ont le même volet interuniversitaire. Il y en avait avant mais ça marchait pas très bien. Ils se mettaient d'accord* (les présidents des trois universités anciennement présentes sur le site) *pour définir des actions et en confier le pilotage à une des trois* (universités) *au nom des autres et en fait ça marchait pas très bien parce que celle qui était en charge avait tendance à faire cavalier seul et puis les deux autres sont pas contentes, enfin bref merdique. Donc changement de montage. Les trois présidents, ça s'est fait à un niveau très élevé ça, décident de construire un volet interuniversitaire autour d'une vingtaine de projets et de confier le pilotage de l'ensemble à trois personnes, chargées de mission de chaque université, qui travaillent ensemble. Ça, c'était le point de départ en 2004. J'étais chargé de mission pour* l'université X *ce dont on se rend compte très vite, c'est que c'était un montage… même si on s'entendait très bien et qu'on se voyait avec les présidents toutes les semaines… toutes les semaines ça ne suffisait pas à obtenir une efficacité parce que ça restait sur un mode coopératif et il suffisait que dans une équipe qui s'occupait de tel projet précis il y en ait un qui dise : « mais celui-là, il me fait chier à côté pourquoi j'irai travailler avec eux ». Ça créait vraiment des coûts de transactions, comme on dit, gigantesques ; ça demandait des coûts d'investissements, comme on dit, démesurés face aux résultats. Donc ça posait des problèmes, voire ça bloquait totalement.* »

Extrait d'entretien réalisé avec un ancien président d'une des universités du site.

Cet extrait donne à voir la constitution d'un groupe qui développe des coopérations, mais à distance d'une communauté académique qui ne suit pas toujours leurs intentions. En effet, ces décisions ne sont pas prises collectivement : les doyens des facultés ou encore les membres des conseils d'administration sont exclus des réflexions, ce sont les présidents, uniquement, qui s'entendent sur la création d'un volet interuniversitaire commun et sur ses modalités. Afin de mener à bien les projets interuniversitaires, des réunions hebdomadaires se mettent en place rassemblant les présidents des universités et les chargés de mission. Ces réunions sont importantes, car elles délimitent un groupe et marquent le commencement d'une routine structurante dans la formation et la reproduction de ce dernier. Quinze ans plus tard, ces réunions hebdomadaires sont toujours d'actualité. Elles prennent aujourd'hui la forme d'un déjeuner, le mardi, au siège administratif de l'université. Ces déjeuners sont systématiquement mentionnés dans les entretiens par les membres des équipes dirigeantes, actuelles et anciennes,

comme un moment important où ils se « *retrouvent* »[3] et qui est nécessaire à la bonne marche de l'université. Ces réunions constituent ainsi un espace exclusif de socialisation professionnelle.

B - Le Pres : un outil de cohésion et de programmation

Une nouvelle étape va être franchie avec les Pres. Leurs mises en place ont suivi les pratiques de gouvernement caractéristiques du secteur de l'enseignement supérieur et la recherche, dans la mesure où le texte de loi a donné une définition minimale de ces structures, mais que l'essentiel de la réforme a été négocié entre des agents du ministère et des représentants de la profession académique (Aust et Crespy, 2009). À leurs lancements en 2006, les Pres sont peu précis, les seules préconisations stipulent que *« plusieurs établissements ou organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche, publics ou privés, y compris les centres hospitaliers universitaires ainsi que les centres de lutte contre le cancer, et dont au moins un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, peuvent décider de regrouper tout ou partie de leurs activités et de leurs moyens, notamment en matière de recherche, dans un pôle de recherche et d'enseignement supérieur afin de conduire ensemble des projets d'intérêt commun* »[4]. C'est au fur et à mesure de la mise en œuvre de cette réforme que le ministère en renforce le cadre. Les Pres deviennent alors des structures fédératives qui ont pour but de rendre les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche français plus lisibles à l'international, et de créer de gros ensembles.

Sur le site étudié, les équipes dirigeantes des universités ont vu dans les Pres l'opportunité d'accélérer la dynamique de rapprochement enclenchée dans le cadre des volets interuniversitaires. Ainsi, les trois présidents des universités, avec l'assentiment des vice-présidents et des chargés de mission interuniversitaires, soutenus par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, ont créé le Pres dès mars 2007, soit moins d'un an après le lancement de la réforme :

---

[3] Expression employée par le premier chargé de mission Idex.

[4] Art. L 344-1 de la loi de programme n° 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche publiée au JORF du 19 avril 2006.

« *2006, il y a des gens du ministère qui commencent à réfléchir et qui font des lois, la LOLF (*Loi Organique relative aux Lois de Finances)*, loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, etc… et on commence à parler fortement de faire sérieusement changer les choses et de réunir des universités petites autour d'un site pour faire des, ce qu'on appelle, des pôles d'enseignement supérieur et de recherche. Les fameux Pres et du coup, nous, on a sauté dessus. On a dit « nous, on est en train de réfléchir pour faire un pôle scientifique digne de ce nom et international avec beaucoup de moyens avec les trois universités.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission interuniversitaire d'une des anciennes universités.

Cependant, le périmètre de ce Pres dénote par rapport aux autres structures créées au même moment. Les Pres doivent permettre de mutualiser des moyens afin de conduire des projets de recherche collaboratifs, de valoriser la recherche au niveau international, et de coordonner les écoles doctorales. Cela au sein d'un périmètre qui rassemble plusieurs institutions de l'enseignement supérieur, et des acteurs économiques locaux avec, comme priorité, l'inclusion des grandes écoles, le ministère de l'enseignement supérieur et la recherche n'acceptant que les formes de coopération particulièrement intégrée. En revanche, sur le site, le périmètre du Pres est particulièrement resserré. Aucune grande école ni aucun autre acteur extérieur aux universités[5] n'y participe malgré l'existence de plusieurs grandes écoles aux alentours ainsi que d'autres universités potentiellement candidates. Cet instrument se trouve particulièrement investi par les trois présidents, vice-présidents, et chargés de mission des universités habitués à travailler ensemble depuis la mise en place du volet interuniversitaire. Toutefois, si la composition du Pres présent sur le site est spécifique, cette concentration du pouvoir exécutif des établissements au sein de ces structures est présente sur d'autres sites également. Pour mettre en place cette réforme rapidement, le ministère s'est en effet reposé sur les équipes dirigeantes, et les présidents d'universités en particulier. Le ministère qui s'est longtemps appuyé sur les représentants des disciplines[6] afin de mener à bien les réformes prend désormais appui sur les présidents d'universités devenus centraux depuis la mise en place des contrats quadriennaux (Aust et Crespy, 2009 ; Musselin, 2017). Comme l'ont montré Jérôme Aust et Cécile Crespy, la création des Pres est l'affaire d'une élite professionnelle dont les

[5]Inspection générale de l'administration de l'Education nationale et de la recherche. *La mise en place des Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES)*. Rapport n°2007-079 septembre 2007.p.17.

[6] Les doyens de facultés ou les représentants d'UFR en particulier.

doyens des facultés en particulier sont exclus (Aust et Crespy, 2009), tout comme les membres des conseils d'administration des universités tels que les représentants des enseignants-chercheurs, les représentants des étudiants, et les représentants des bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, personnels sociaux et de santé (BIATSS). En effet sur le site étudié, le Pres n'a pas été construit avec ces acteurs, il a même été mis en place malgré eux. Face à une communauté académique divisée, l'installation du Pres a été difficile. Les présidents et vice-présidents de l'époque soulignent ce moment comme ayant été particulièrement délicat : même s'ils n'avaient pas été associés à l'élaboration du projet, les votes des différents conseils d'administration étaient nécessaires. Or, ils étaient loin d'être acquis, même s'il était prévu que des élus de ces derniers siègeraient au sein du conseil d'administration du Pres. De plus, une partie de la communauté académique s'oppose vigoureusement à la politique menée par Valérie Pécresse[7] dont les Pres font partie. Les syndicats, notamment, questionnent le bienfondé de la création de cette structure. C'est une période de grèves et de blocages pour le site, ce qui marque là encore le décalage entre les équipes dirigeantes et le reste de la communauté académique.

Ainsi, le Pres est créé avec un périmètre restreint aux universités de la métropole et des doyens et des instances peu impliqués dans sa conception. Il devient un espace de socialisation des équipes dirigeantes des trois universités. Les réunions sont nombreuses, les liens se développent entre les acteurs, des amitiés se créent, et les différents présidents et leurs équipes se tiennent en haute estime. Ces liens sont presque systématiquement mentionnés en entretien. L'un des présidents d'une université mentionne, lorsque le rôle d'un autre président est évoqué dans la fusion et le projet Emex, que ce dernier *« est devenu un grand ami »*. Ces liens durent dans le temps et subsistent en dehors du contexte professionnel lorsque ces acteurs ne travaillent plus ensemble. Ceci donne à voir l'ampleur de leur trajectoire professionnelle communne :

> « X (le prénom d'un des anciens présidents d'une des universités) *c'est un homme charmant, moi je l'aime bien, et on est devenu amis depuis, d'ailleurs. On s'est vu il n'y a même pas une semaine, on a déjeuné ensemble. Il est en retraite comme moi, donc on s'appelle et on se fait, comme on dit, la tournée des vétérans* [rires]. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un vice-président d'une des anciennes universités présentes sur le site.

[7] Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche sous le gouvernement de François Fillon.

Au-delà de l'existence d'affinités entre ces acteurs, la formation de ces liens au sein du Pres a permis de surmonter des situations *a priori* conflictuelles, et de créer des coopérations qui n'allaient pas de soi :

> « *Avec le président* X, *on a noué des liens à la fois professionnels et d'amitié. C'est quelqu'un que j'ai beaucoup apprécié bien qu'on était parfois adversaires. Disons que nos intérêts n'étaient pas les mêmes avec les antagonismes entre universités parce que l'université* Y *avait aussi des sciences, il y avait des doublons. C'était compliqué quoi. On a décidé de gérer ça, un peu la main dans la main, ce qui a permis de créer un climat de confiance*. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des universités du site.

Ainsi, le Pres a moins été le moyen de mettre en commun des compétences qu'un espace de socialisation professionnelle et de programmation pour les équipes dirigeantes, comme l'indique cet extrait d'entretien conduit auprès d'un ancien président d'une des universités :

> « *Le Pres a été très utile non pas dans la réalisation des objectifs qu'il s'était donné, mais il a été d'une utilité qui s'est pas tellement vue à part dans cette* décision (la fusion des universités présentes sur le site) *parce qu'il a permis une prise de contact beaucoup plus étroite entre l'équipe présidentielle qui a appris à mieux se connaître. Ça a été finalement bien davantage un outil de concertation politique et de construction commune que quoique ce soit d'autre.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des universités du site.

L'espace que constitue le Pres permet au groupe de s'entendre sur un diagnostic, sur des solutions et sur la façon de les mettre en œuvre ; au fur et à mesure des réunions, un programme se dégage et ce groupe devient de plus en plus autonome du reste de la communauté universitaire locale. Cette autonomisation passe notamment par la mise en place d'un séminaire estival auquel seuls les présidents, ainsi que leurs équipes rapprochées, sont conviés. Un été, ces acteurs se retrouvent lors d'un séminaire de plusieurs jours en dehors du site, *« au vert »* comme le dit un ancien chargé de mission pour l'une des universités. Avec les réunions hebdomadaires, ce séminaire offre un nouvel espace d'échanges. Il constitue une ressource importante pour ce groupe, c'est tout spécialement lors de ce séminaire que se construit un programme, et que des décisions importantes sont prises telles que la fusion des universités. Ainsi, tandis que le volet interuniversitaire a, *in fine*, permis la délimitation d'un groupe et l'installation d'une cohésion au sein de celui-ci, le Pres contribue à cette dynamique et octroie des ressources nécessaires à son autonomisation à travers des espaces de socialisation exclusifs.

C - L'opération campus : l'opportunité d'une première formalisation du programme de l'élite locale

Le Pres n'est pas le seul instrument qui favorise l'élaboration d'un programme autour duquel se rassemblent les présidents, vice-présidents, et chargés de mission des anciennes universités du site ; l'Opération Campus joue également un rôle important dans la formalisation de ce programme. Il s'agit d'un appel à projets national, lancé en 2008 avec à la clé des sommes importantes[8] afin de rénover dix campus, et d'en faire les vitrines du système d'enseignement supérieur et de recherche français. Cet instrument a pour but de remédier à la situation précaire de l'immobilier universitaire, mais également d'accompagner les universités dans leur gain d'autonomie en les incitant à adopter un management par projet comme le montre cet extrait du rapport de la Cour des comptes sur l'évaluation de l'Opération Campus : *« L'objectif n'était pas de se substituer aux universités, mais de faire progresser leurs capacités opérationnelles dans le domaine immobilier tout en diffusant une dynamique et une culture de projets, en cohérence avec le développement de leur autonomie »*[9].

Le lancement de cet appel à projets constitue un catalyseur pour les présidents, vice-présidents et chargés de mission du site, ceci à trois niveaux. Premièrement, d'un point de vue pratique, l'Opération Campus est un moment d'apprentissage pour les équipes présentielles. Répondre à cet appel à projets constitue un premier essai qui va s'avérer très utile lors du lancement de l'appel à projets Idex. Pour obtenir ces fonds, les équipes dirigeantes doivent produire un projet selon des critères et un format précis, évalué par un jury international. Bien que moins complexe que l'appel à projets Idex et portant sur des thématiques différentes, l'Opération Campus repose sur les mêmes savoir-faire et temporalités, ceux du financement sur projet (Barrier, 2011 ; Jouvenet, 2011 ; Schultz, 2013). Le projet doit présenter l'ambition scientifique et pédagogique du site, l'urgence de la situation immobilière et la capacité à optimiser le patrimoine immobilier, le développement de la vie de campus, ainsi que l'insertion

[8] Il s'agit de placements financiers à la hauteur de cinq milliards d'euros dont les sites lauréats perçoivent les intérêts.

[9] Cour des comptes. Rapport public annuel, 2018. *Dix ans après le lancement de l'Opération Campus, un premier bilan en demi-teinte*.p.390

du projet dans un tissu régional socio-économique et son caractère structurant et dynamisant pour le territoire. Pour ce faire, les équipes dirigeantes sont amenées à produire des *benchmarks,* définir des priorités selon les secteurs, et élaborer un budget. Il s'agit d'un exercice inédit propice à l'apprentissage des compétences comptables et managériales qui constituera un atout dans l'élaboration du projet Emex trois ans plus tard. Il est important de souligner que cet apprentissage constitue une ressource uniquement, car les équipes dirigeantes sont particulièrement stables dans le temps. En effet, leurs membres n'ont que très peu varié au fil des élections, et trois ans plus tard, c'est le même groupe qui se mobilise afin de produire le projet Emex, ce qui n'est pas le cas d'autres universités.

Deuxièmement, l'attribution de ces fonds par appel à projets est particulièrement compatible avec la dynamique locale qui s'est instaurée sur le site. En effet, les équipes dirigeantes élaborent la fusion comme un projet. Elles décident de répondre à l'Opération Campus en utilisant les modes de fonctionnement développés dans le cadre du projet de fusion, c'est-à-dire en faisant appel aux espaces et aux acteurs[10] du Pres. De cette façon, élaborer le projet pour l'Opération Campus revient à travailler le projet de fusion comme le montre cet extrait d'entretien auprès d'un chargé de mission interuniversitaire qui explique que pour répondre à l'Opération Campus il leur a fallu augmenter la cadence des réunions visant à préparer la fusion :

> « *Je me rappelle avoir reçu, le chargé de mission de Madame Pécresse. On leur avait montré tout le campus, même de* X (une localisation précise au sein d'une des villes où se situe le campus) *pour le voir en hauteur (...). On a beaucoup travaillé, les trois présidents se sont réunis et ils ont obtenu le plan Campus, c'était formidable pour* Y (la métropole où se situent les universités). *C'était déjà un bon signe. En même temps, on a avancé toutes les réunions de coordination de la fusion.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission interuniversitaire d'une des anciennes universités.

L'approche « par projet » de l'Opération Campus leur a permis d'avancer dans la fabrication du programme local. C'est en répondant à l'Opération Campus que ce groupe a écrit pour la première fois le projet de fusion :

[10] Au regard du caractère immobilier du plan campus, des élus locaux sont également présents lors de plusieurs réunions mais pas systématiquement.

« *Un été, je me rappelle, ça piétinait et je me suis dit là, il faut qu'on écrive précisément le projet* [de fusion]. *Il faut qu'on se mette à écrire pour que ça avance.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des universités du site.

Cet appel à projets est l'occasion de formaliser, et de rendre public le programme qui s'est peu à peu dessiné au fil des échanges au sein des espaces exclusifs que ce groupe a créés. Afin d'obtenir les fonds de l'Opération Campus, leur stratégie a été de clairement présenter le programme local avec, en figure de proue, la fusion et de démontrer comment l'Opération Campus contribuerait à la réussite de ce programme[11]. Cependant, même si ce projet a été mené avec la fusion en ligne de mire, il a constitué un enjeu de négociation entre les membres du groupe afin que toutes les universités bénéficient de ces fonds. Ainsi la construction de projets communs, telle que l'Opération Campus, n'efface pas les intérêts divergents, mais permet aux acteurs de composer afin de les faire coexister au sein de leur programme comme le montre cet extrait d'entretien réalisé auprès d'un autre chargé de mission interuniversitaire :

« *On était connu comme trois universités adversaires, et là, on se met à demander des choses ensemble. Après, on a fait ça de façon un peu déguisée. On s'est débrouillé pour qu'il y ait un pan du plan campus qui appartienne essentiellement à X* (l'une des universités présente sur le site) *dont* X *a la responsabilité* [et de la même façon pour les autres universités]. *On a partagé les responsabilités, c'est comme ça que personne ne se vexe, et chacun sait que si ça marche on aura des retombées partout. Non franchement on a bien joué, et on a obtenu le Plan Campus ce qui est quand même 500 millions à l'époque* ».

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission interuniversitaire d'une des anciennes universités.

Cet appel à projets représente ainsi une opportunité de négocier et de stabiliser le programme autour duquel ce groupe se rassemble.

Troisièmement, ces extraits d'entretiens donnent à voir comment les acteurs lient l'Opération Campus à la fusion à l'époque de la réponse à l'appel à projets, et continuent à le faire au moment de l'entretien. Lors de nos échanges, il apparaît clairement que les acteurs se sentent appartenir à un groupe, car ils ont vécu des expériences et réalisé des projets ensemble. L'Opération Campus fait partie de ces réussites partagées qui soudent ce groupe comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous :

[11] Projet Opération Campus du Pres du site étudié.

« *On a affiné ça* [la fusion] *pendant des années. En même temps arrive le ministère ; et là je ne sais pas si c'est le hasard ou la chance, mais ils voulaient rehausser un peu le niveau des campus des universités. Parce que la plupart des universités françaises ont été construites en soixante dix après mai 68, hein, et en 2000 et plus de trente ans après, les bâtiments commençaient à tomber en ruines. Ça, c'est le plan Campus. Le plan Campus, par définition, a pour objet de faciliter la création des Pres dans toute la France et donc faire des plans Campus communs à plusieurs universités. Résultat, allez, on rappelle tout le monde et on y va, on a fait le plan Campus. Les trois présidents, et nous* [les chargés de projet interuniversitaires]*, on a travaillé dans le Pres et on a porté le projet sous le nom commun de* X (le nom de l'université fusionnée)*, donc vous voyez on y vient tout doucement* [à la fusion]*. Et bon forcément maintenant qu'on a des fonds communs, bah, on peut plus se séparer. Parce que le plan Campus ça a été obtenu, au grand étonnement de tout le monde comme d'habitude.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission interuniversitaire d'une des anciennes universités.

Chaque instrument d'action publique a été constitué en opportunité par le groupe pour consolider la dynamique de rapprochement entre les universités sur le long terme. Les présidents, vice-présidents et chargés de mission ont répondu aux incitations du ministère en s'appropriant les différents instruments et ont ainsi dessiné un programme local. Le nom de l'université fusionnée est un bon exemple pour saisir la construction processuelle de ce programme. En nommant le Pres, les équipes présidentielles n'avaient pas pour intention de déterminer le nom de l'université fusionnée. L'utilisation du nom du Pres, formalisé au moment de l'Opération Campus, illustre comment ce groupe capitalise petit à petit sur les projets résultant de l'appropriation des instruments en les articulant entre eux. Ensuite, cet extrait d'entretien donne à voir comment les projets sont articulés ensemble *a posteriori*. La narration du succès de ces derniers met en avant la cohésion du groupe. Le sentiment d'appartenance est visible à travers l'usage systématique du pronom « nous » ou « on », et surtout par la mise en récit homogène d'expériences communes qui sont plus largement intégrées dans la narration de l'histoire du site. La phrase « *résultat : allez, on rappelle tout le monde et on y va, on a fait le plan Campus* » montre comment les membres se mobilisent facilement et rapidement ce qui rend possibles les différentes appropriations des instruments. Cette cohésion participe à doter ce groupe d'une capacité d'actions collectives.

II - Une élite programmatique locale

Dans cette partie, nous verrons que le groupe qui a émergé au fil des instruments promus par l'État se dote d'un programme de changement et des modalités de réalisation de ce programme. À ce titre, il peut être qualifié d'élite programmatique au sens de William Genyies et Patrick Hassenteufel (Genieys et Hassenteufel, 2012). Ces auteurs mettent en lumière l'importance d'acteurs collectifs porteurs de changement dans l'analyse des politiques publiques qu'ils nomment acteurs programmatiques. Ces derniers constituent une élite dès lors qu'il existe une forte cohésion au sein de ce groupe sur le long terme, qu'il se structure autour d'un programme de changement, et que ses membres occupent des positions de pouvoir et disposent des ressources nécessaires afin de peser directement sur les politiques publiques en question.

A - Des croyances partagées comme levier d'action

Les espaces exclusifs, que les présidents, vice-présidents et chargés de mission des anciennes universités se sont aménagés à l'aide des instruments mis à disposition par l'État, sont des lieux de socialisation professionnelle. Les membres de ce groupe échangent sur les enjeux qu'ils considèrent être au cœur de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que sur des objectifs vers lesquels tendre dans ce champ d'action publique, de telle sorte que des conceptions communes émergent. Ces conceptions transparaissent dans les entretiens quand il est question de la préparation de la réponse à l'appel à projets Idex soulignant que le projet Emex a des fondements anciens qui prennent racine sur un entendement commun de ce sectceur.

Ainsi trois grandes lignes se dessinent derrière lesquelles ces acteurs se rassemblent. Premièrement, ils considèrent la nécessité de se positionner sur la scène internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche comme un postulat. Ils considèrent aussi le système français inadéquat du fait de son illisibilité et de sa fragmentation institutionnelle, deux handicaps majeurs dans la compétition internationale. De façon générale, ces acteurs soulignent

la précarité de la position de la France matérialisée dans les classements notamment face à des pays jugés ascendants au sein de cette compétition, tels que la Chine :

> « *Cette histoire de classement a eu un retentissement politique en France important. Le fait que ça vienne de chine a changé la donne je pense, si c'était venu de l'Amérique on aurait dit « bla-bla-bla… c'est encore les Américains ». Le fait que ce soit la Chine là on s'est dit il faut qu'on garde notre place dominante dans un monde où le nombre de pays qui vont compter scientifiquement ne sera pas le même* (…). *Le problème stratégique c'est ça. Le classement de Shanghai devait aider les étudiants chinois à faire leurs choix, donc il ne fallait pas être en bas, mais bon on est le troisième pays en termes de choix international.* »

Extrait d'entretien auprès d'un président d'une des anciennes universités présentes sur le site.

Ce constat plaide selon eux pour plus d'autonomie des universités et une révision du système d'allocation des fonds :

> « *En 2000, la compétition internationale n'est plus du tout la même. Et la France est bien, magnifiquement bien comme État. C'est très facile de faire des études, l'éducation est gratuite, la sécurité sociale est gratuite, c'est vraiment merveilleux. Nous, vraiment on est le top dans le monde. Le problème c'est qu'avec ça on fait pour la masse et c'est moyen. L'université n'a pas de sélection, tout le monde y a droit pourvu d'avoir le Bac et bah du coup, les moyens répartis pour tout le monde, c'est moins fort que des moyens fléchés sur des trucs plus forts. Et ça, c'est l'envers du décor de notre société française par rapport aux autres. Par idéologie, on peut être à gauche, à droite, mais moi je reconnais que c'est un système difficile à manager dans un système international. Je ne vois pas comment on peut faire autrement pour l'instant*. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission d'une des anciennes universités présentes sur le site.

Deuxièmement, la diversité des statuts des chercheurs et enseignants-chercheurs est considérée comme problématique tout comme les modalités d'évolution des carrières, en particulier au regard du marché du travail académique international. En effet, dans certains entretiens, le Conseil National des Universités (CNU) qui statue sur les qualifications et l'attribution des rangs, et donc de l'évolution salariale des enseignants-chercheurs, est clairement remis en question. Il est considéré comme un frein au recrutement de chercheurs étrangers et à l'alignement sur les pratiques de recrutement dites internationales. La rigidité de la grille salariale des enseignants-chercheurs est également pointée du doigt comme un désavantage dans la construction d'une stratégie ambitieuse de ressources humaines susceptible d'attirer des chercheurs étrangers. La prévalence de la recherche au détriment des activités

pédagogiques dans la carrière des enseignants-chercheurs est également vivement déplorée. Ces acteurs considèrent urgent de remédier à cette situation, et regrettent le manque de volonté ministérielle :

> « *Le problème sera pas résolu jusqu'à ce qu'à mon avis un gouvernement ait le courage de dire* (…) *: « on prévoit pour des enseignants-chercheurs qui ont fait une carrière de recherche et qui ont quarante-cinq cinquante ans, pour des raisons diverses qu'on peut comprendre, ont décidé de plus faire de recherche, ou moins, et de se consacrer à l'enseignement, de leur faire un statut particulier avec des promotions pour eux et pas de les laisser en compétition avec ceux qui sont poussés par la recherche, etc ». Enfin bon y a jamais eu ce courage...* »

Entretien avec un ancien président d'une des anciennes universités.

Troisièmement, l'état actuel du fonctionnement universitaire est considéré comme défaillant. Tous s'accordent à dire que l'université n'a pas les moyens d'offrir une formation de qualité à tous les étudiants qui s'y inscrivent, cependant pour différentes raisons. Certains énoncent cet élément comme un état de fait, d'autres déplorent le niveau des étudiants, qu'ils considèrent trop faible ou moyen, dû au manque de sélection à l'entrée de l'université. D'autres dénoncent le système des classes préparatoires qui aspirent les bons étudiants qui pourraient s'inscrire à l'université :

> « *Il faut pas non plus mettre tout le monde dans le même truc, c'est une autre question politique pour créer un continuum entre les ultras sélectives et les pas sélectives du tout, sinon on va rester dans le système actuel avec un système à deux vitesses. Les bons vont là où c'est sélectif. Ce qui me paraît le plus intéressant, c'est de changer le type de relation pédagogique entre les enseignants et les enseignés avec l'idée que les étudiants doivent acquérir de l'autonomie* ».

Entretien avec un chargé de mission d'une des anciennes universités.

Dans plusieurs entretiens, le fonctionnement des universités est critiqué, leurs processus de décision sont décrits comme trop coûteux en temps et en efforts. Beaucoup les considèrent inefficaces :

> « *L'organisation de l'université c'est pfou… c'est pas encore top. Il suffit que, parce que c'est des mandats électifs, il suffit que vous tombiez sur quelqu'un qui n'a pas les capacités enfin qui a la capacité de vouloir le poste donc il fait tout pour pouvoir avoir le poste mais qui n'a pas les capacités correspondantes. Ça veut pas dire qu'il est mauvais ou nul, il est juste pas fait pour ça. J'ai l'habitude de dire ici, que nous on travaille avec deux personnes sur trois. Deux personnes travaillent pour que trois soient*

payées. Je ne critique pas la fonction publique je dis simplement que c'est un problème de mauvaise répartition des postes. »

Entretien avec un vice-président d'une des anciennes universités.

La lourdeur du fonctionnement de l'université est en partie attribuée aux syndicats qui sont souvent pointés du doigt pendant les entretiens. Leurs actions et leurs positionnements sont plutôt considérés comme des obstacles au bon gouvernement des universités :

« *Les syndicats votent contre. Ils votent chaque petit truc qui peut aller contre. Ils votent contre, et font grève, et etc… Ils disent qu'on donne trop de pouvoir aux universités, qu'on a trop de liberté. Ils ne veulent pas. Ils ont peur de ça, dès que vous donnez plus de possibilités à l'université de devenir autonome, mais la seule façon pour qu'elle soit compétitive à l'international, c'est qu'elles soient autonomes. Donc quelques universités peuvent être autonomes, bah tant mieux pour elles, et celles qui peuvent pas être autonomes, bah elles continueront à rester comme avant et elles se développeront pas.* »

Entretien avec un chargé de mission d'une des anciennes universités.

Les croyances partagées au sein de ce groupe constituent un accord minimal qui représente une base commune sur laquelle les échanges sont possibles. Cet accord minimal a été rendu possible par de nombreuses discussions dans le cadre des espaces exclusifs mis en place au fur et à mesure des réformes et constitue une condition pour se mettre en action collectivement.

B - La fusion : la fabrication d'un constat et d'une solution

Sur la base de ces conceptions partagées, les équipes dirigeantes des universités s'accordent sur un constat et érigent un projet pour le site. Au fur et à mesure des réunions, elles élaborent un diagnostic local, c'est-à-dire qu'elles identifient des éléments comme problématiques, et les hiérarchisent afin de construire un projet qui ambitionne de les résoudre. En ce sens, ces acteurs fournissent un travail comparable à ceux qui sont engagés dans les processus de mise à l'agenda (Garraud, 1990 ; Hassenteufel, 2010) au niveau local.

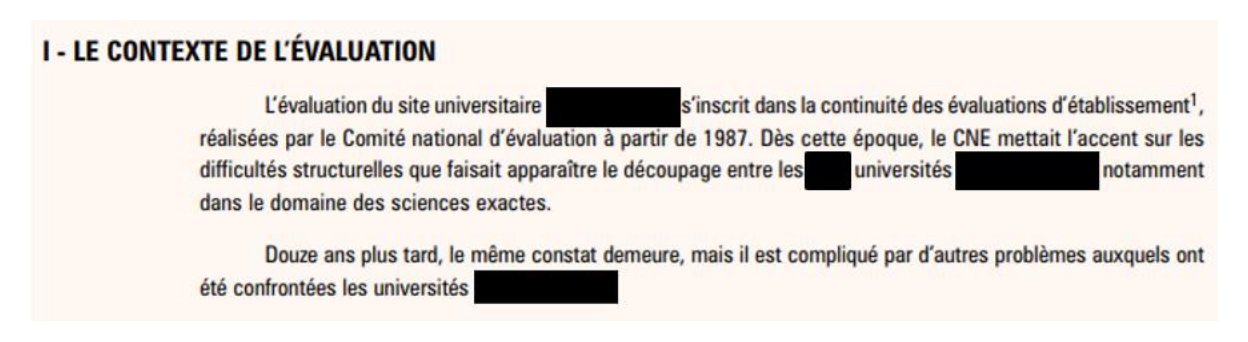
Le projet pour le site se cristallise dans la fusion et se structure autour de deux éléments : l'éclatement des sciences naturelles au niveau local et la compétition internationale. Le constat principal concerne les sciences naturelles. Elles sont disséminées entre les différentes

universités, ce qui est considéré comme la cause d'une compétition locale qui brouille l'offre de formation. Cet éparpillement est l'argument systématiquement mis en avant dans les entretiens pour justifier la fusion :

> « *Avec* [les autres présidents d'universités] *on s'est dit qu'on était un peu devant le choix suivant : soit on restait trois universités avec un montage inter-u fragile dans ce cas-là on avait les sciences partagées entre les universités et avec des montages d'une complexité épouvantable. On pensait dès l'instant que les universités seraient autonomes ça exacerberait la concurrence et on allait perdre notre temps à se battre les uns contre les autres, à l'opposé si on voulait avoir plus de poids il fallait franchir une étape et la seule qui présentait un changement qualitatif c'était la fusion.* »

Entretien avec un ancien président d'une des universités du site.

Cette construction du problème n'est pas, uniquement, le produit de l'action des équipes dirigeantes. Elles ne sont en effet pas les seules à défendre ce point de vue : on le retrouve dans la communauté académique, et notamment chez les chercheurs et enseignants-chercheurs issus des sciences naturelles, et aussi du côté de la région[12]. L'éclatement des sciences naturelles entre les différentes universités est également souligné au niveau national, cet élément est systématiquement mentionné dans les différentes évaluations des trois universités. L'extrait d'une des évaluations réalisées par le Conseil National d'Evaluation en 2000 insiste notamment sur la permanence des « *difficultés structurelles* » du site étudié :



I - LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation du site universitaire [redacted] s'inscrit dans la continuité des évaluations d'établissement[1], réalisées par le Comité national d'évaluation à partir de 1987. Dès cette époque, le CNE mettait l'accent sur les difficultés structurelles que faisait apparaître le découpage entre les [redacted] universités [redacted] notamment dans le domaine des sciences exactes.

Douze ans plus tard, le même constat demeure, mais il est compliqué par d'autres problèmes auxquels ont été confrontées les universités [redacted]

Figure 4 : Rapport d'évaluation du Conseil National d'Évaluation. 15 février 2001.P.9.

Le second constat élaboré par les équipes présidentielles porte sur le positionnement du site au sein de la compétition internationale. Le rang tenu par les trois universités dans le classement de Shanghai est mentionné en entretien afin d'illustrer la piètre performance du site

[12] Rapports d'évaluation des universités de la chambre régionale des comptes de la région X

et l'urgence qu'il y a à y remédier. Pour les équipes dirigeantes, une solution permettrait de répondre à ces deux constats, la fusion des trois universités :

> « *Alors, pourquoi on a décidé de fusionner ? Prenons un ou deux exemples précis. Vous aviez les sciences qui étaient dans toutes les universités donc vous veniez d'avoir le bac, vous voulez vous inscrire en physique vous avez le choix entre trois universités. Après, au niveau de la recherche, toutes les unités de recherche, il y avait beaucoup d'unités de recherche qui étaient entre une université et un organisme de recherche CNRS* (Centre National de Recherche Scientifique) *ou Inserm* (Institut national de la santé et de la recherche médicale)*, et la plupart de ces unités de recherche étaient communes à deux universités donc il y avait déjà une certaine habitude, au moins pour le champ des sciences et techniques d'être dans des unités où finalement le fait que vous soyez au CNRS vous étiez dans le même projet de recherche. Ça devenait un peu théorique de dépendre d'une université ou d'une autre. En plus, quand vous mettez trois objets vivants dans un bocal ils essaient d'exister les uns par rapport aux autres, donc nous passions un certain temps, légitimement, à dire que la physique c'est mieux à l'université* X *qu'à l'université* Y. *Il vaut mieux travailler à être dans la compétition internationale plutôt qu'à expliquer que le collègue d'à côté est un … voilà.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des universités du site.

Un rapprochement est fait entre l'éparpillement des sciences entre les universités et l'intensification de la compétition internationale. Avec la fusion, l'enjeu est de réunir les sciences naturelles et de déplacer la concurrence du niveau local au niveau international. La stratégie consiste à unir les forces des différentes universités afin de créer un établissement de grande taille et multidisciplinaire.

La fusion n'a pas toujours été considérée comme la solution idéale pour le site cependant elle est rapidement proposée comme une solution possible une fois que la dynamique de rapprochement entre universités se met en marche. Au niveau national bien qu'elle soit évoquée, la fusion des trois universités n'est pas considérée comme une solution satisfaisante. Selon le Conseil National d'Évaluation, en 2001, celle-ci « *aurait pour effet de retarder la recherche de solutions aux problèmes concrets du site* » et se heurterait « *à la diversité des cultures d'établissement* » :

La recherche de solutions partagées n'implique pas nécessairement de rompre avec la logique d'établissement. Les problèmes urgents auxquels il convient de porter remède appellent des actions concertées et finalisées sur des objectifs précis. Une fusion des trois établissements en un établissement unique aurait pour effet de retarder la recherche de solutions aux problèmes concrets et se heurterait à la diversité des cultures d'établissement. Que l'on songe, par exemple, aux situations des personnels IATOS, aux modalités de l'organisation interne, à la diversité des situations des établissements actuels face à la massification de l'enseignement dont les conséquences varient fortement selon les secteurs disciplinaires. Une hypothétique réorganisation institutionnelle ne doit pas occulter les actions à engager pour pallier les effets de la médiocre coopération constatée : politique de recrutement unifiée, offre de formation concertée, mise au point d'une politique documentaire commune, amélioration des conditions de travail et d'orientation des étudiants sur l'ensemble du site.

Figure 5 : Rapport national d'évaluation, site X. Conseil National d'Évaluation. 15 février 2001. p.101

La possibilité d'une fusion a également été évoquée au niveau local par plusieurs chercheurs et enseignants-chercheurs appartenant aux disciplines issues des sciences naturelles. Plusieurs scénarii avaient été imaginés, dont certains n'impliquaient pas toutes les universités du site et avaient pour but de rassembler les seules sciences naturelles. En 2004, l'un des présidents inscrit la fusion des trois universités dans sa profession de foi au moment de son élection. Face à cette volonté affirmée, les équipes dirigeantes des deux autres universités ont réagi. L'un des présidents est globalement d'accord, mais il considère que ce processus doit se faire beaucoup plus lentement que ne le propose le président défendant la fusion ; et un autre président n'est pas convaincu que cette fusion soit possible ni qu'elle soit nécessaire. C'est avec l'appropriation du Pres par les équipes dirigeantes des universités que ces désaccords s'harmonisent, et qu'au fur et à mesure des échanges, la fusion de toutes les universités s'est imposée à elles comme étant la solution. Là encore, cet accord ne s'est pas construit uniquement à l'échelle locale. Le contexte politique national a pu le consolider et l'encourager. Ainsi, pour le président qui a proposé la fusion en 2004, l'élection de Nicolas Sarkozy en 2007 a changé la donne et a conduit à accélérer le processus allant vers la fusion :

> « *En 2007, je me souviens, on déjeunait avec mes deux collègues* (les présidents des autres universités) *et on s'est dit … « vous voyez, il va y avoir la loi qui va donner l'autonomie aux universités, chacun va courir dans son sens, et on ne va plus jamais pouvoir travailler ensemble. Est-ce que vous êtes d'accord pour qu'on réunisse nos gouvernances sur 48h pour qu'on parle de ça ? » On s'est réuni à* X *et fumée blanche à la fin du week-end, et là on a commencé à travailler…pfou ça a pas été un long fleuve tranquille, vous imaginez bien…mais bon on y est arrivé.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un président d'une des universités du site.

Cet accord sur la fusion et ses objectifs a été perturbé au moment du renouvellement des mandats, lorsqu'un des présidents qui était issu de la faculté des sciences a été remplacé par un président issu de la faculté des sciences humaines et sociales. Ce dernier s'inquiète pour le devenir des sciences humaines et sociales dans la fusion. Ces divergences vont créer des remous au sein des équipes dirigeantes, et susciter des tensions.

Malgré les points de désaccord qui apparaissent à la faveur de cette élection, les trois présidents en poste partagent néanmoins le même entendement de ce que doit être le système d'enseignement supérieur et de recherche, ce qui constitue une base d'échanges nécessaires et freine l'émergence de divergences profondes. En effet, les équipes dirigeantes continuent à s'entendre sur la nécessité de simplifier le système d'enseignement supérieur et de recherche français, et de doter les universités d'un pouvoir exécutif fort. Finalement, le moyen de désamorcer les oppositions a été de prévoir très précisément comment fusionner les universités, en prenant garde précisément à ne pas léser les sciences humaines et sociales, et le droit. Ainsi, les désaccords sur le projet fusion deviennent paradoxalement un moteur à sa réalisation. Afin de porter les mêmes solutions, le groupe doit se mettre d'accord dans les moindres détails sur la mise en œuvre de ce programme.

C - Un consensus sur la façon de mettre en œuvre la fusion

La mise en œuvre de la fusion est une étape prise très au sérieux, car elle repose sur la construction de compromis qui vont permettre de maintenir l'accord sur la fusion, malgré les changements de mandats. C'est dans le cadre du Pres que la préparation de la fusion s'organise, ce travail se déploie sur le long cours et permet de régler le fonctionnement de l'université fusionnée de la façon la plus précise possible :

> « *En 2006, on crée le Pres.* […] *Par contre, on a des réunions tous les mois pour mettre en place l'organisation future de l'université unique. On a travaillé pendant deux ans : qu'est-ce qu'il faut développer ? Comment on va organiser ce développement ? Comment on va organiser le secteur sciences ? Comment on va organiser le secteur sciences humaines ? Les laboratoires sont préfigurés autour de gros laboratoires, on fait ce qu'on appelle des pôles et on fait, pour la recherche, la structuration de l'université unique.* »

Entretien avec un vice-président d'une des anciennes universités.

C'est alors un processus jugé « *extraordinaire* »[13] qui se met en place. Tout d'abord, les présidents s'accordent sur la nécessité d'évaluer les trois universités de façon autonome, en dehors des diverses institutions en charge de l'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche. Pour ce faire, les présidents décident en 2006 de créer un Comité d'Orientation Scientifique des universités, le COS, et d'y consacrer des moyens qu'ils décrivent comme conséquents afin de dresser un audit du site. Ce comité a pour mission de présenter un bilan des forces et faiblesses du site ainsi que les directions souhaitables à prendre en termes de recherche et d'administration. Un budget important est levé ainsi que des ressources humaines. Une équipe est créée, composée des vice-présidents, de chargés de mission et de personnels administratifs. Les vice-présidents et chargés de mission sont, dans la majorité, les mêmes personnes qui ont mis au point le volet interuniversitaire, le Pres et l'Opération Campus. Le maintien de ce groupe est notamment possible par le roulement des postes avec des présidents devenus vice-présidents, des vice-présidents devenus chargés de mission et vice versa. Quarante experts externes sont également sollicités. Dans un premier temps, chaque laboratoire doit remettre un rapport qui est examiné par les experts, dans un deuxième temps les experts visitent les laboratoires et les services des universités pour enfin produire un rapport final. :

> *« Donc on avait un budget. Chaque université avait mis un budget pour ça. Les experts ont travaillé trois mois, en plus de leur travail, donc à la maison, le soir, la nuit ; et après ils ont été invités pendant une semaine tous frais payés, voyage, hôtel… J'ai pratiquement organisé un congrès pour ça. Ils logeaient à l'hôtel près de* X (localisation au sein d'un des campus qui concentrera les bureaux de l'équipe dirigeante de l'université fusionnée et de la fondation Emex) *puisque c'est là que se faisaient les réunions. Tous les jours, ils partaient de leur hôtel, ils allaient visiter tous les labos, de tous les coins et recoins des universités, y avait presque* Y [le nombre de laboratoires anciennement présents sur le site] *laboratoires. On a organisé tout ça avec des autocars qui les prenaient et les ramenaient, c'était un boulot monstre vraiment monstre.*
>
> *— C'était qui, qui organisait tout ça ?*
>
> *— Les équipes des trois universités. Les chargés de mission, les secrétaires…Chaque université avait mis quatre personnes. Y avait, en tout, une équipe de vingt personnes, à peu près. Les trois vice-présidents, dont moi, et chaque vice-président avaient 4 personnes. Avec un budget d'à peu près 50 000 euros pour tout le*

[13] Extrait d'un entretien réalisé auprès d'un vice-président d'une des anciennes universités présentes sur le site.

COS (Comité d'Orientation Scientifique). *C'est énorme, hein ? C'est énorme pour l'époque. Mais il fallait faire l'effort. On s'était dit « si on veut faire quelque chose, il faut le faire bien », si c'est juste pour se monter la tête et se dire qu'on est les plus forts, ce qui n'est pas vrai, ça ne sert à rien. Il fallait que ça soit d'utilité publique. »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un vice-président d'une des universités.

L'organisation d'une telle évaluation à la demande des équipes dirigeantes n'est pas habituelle, et y consacrer d'importants moyens est le signe d'une volonté politique. C'est aussi une façon de légitimer la fusion et le programme défendu par les directions des universités. En s'en remettant à des tiers, il s'agit, pour elles, de parvenir à s'aligner sur la façon de mener à bien le projet de fusion et également de se doter d'arguments solides, valables en dehors du groupe. Ainsi, des experts, qualifiés d'externes au site, sont mobilisés afin de convaincre de l'impartialité du programme et de la nécessité de la fusion. Ces experts sont rassemblés par les équipes dirigeantes sur la base de leurs relations personnelles. Leur légitimité et notamment celle du président du COS repose sur les liens personnels entretenus avec certains membres des directions qui attestent personnellement de leurs compétences. Cependant, la composition et la mission de ce comité ont suscité des résistances, mentionnées en entretien. Certains chercheurs ont qualifié ce rapport « *d'inspection* »[14].

La distance entre les équipes dirigeantes et la communauté académique est perceptible dans la constitution même du comité. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, les liens potentiels entre les membres de la communauté académique et les évaluateurs sont considérés comme problématiques, car sources de conflits d'intérêts, cependant les liens existants entre les évaluateurs et les membres des équipes dirigeantes ne sont pas catégorisés ainsi, malgré le fait que certains experts soient qualifiés de « *copains* » par des membres des directions. D'un côté, la légitimité du comité est basée sur sa proximité avec les membres des directions des universités du site, tandis que d'un autre côté cette légitimité est basée sur l'externalité de ses membres vis-à-vis du reste de la communauté académique :

« On gagne à être évalué par des gens externes que par nous-même sinon y a des conflits d'intérêts. Donc ils écrivent un rapport : ça pouvait se faire d'abord à distance y en a qui étaient à X *ou* Y [des villes Etats-Uniennes], *c'est des copains à moi. On leur envoie les rapports des labos et ils travaillent pendant trois mois. Et tous frais payés, hein, ils sont payés comme nous on est payés quand on fait un rapport à l'Europe quoi. »*

[14] Extrait d'un entretien réalisé auprès d'un vice-président au moment de la réalisation du COS

Entretien avec un chargé de mission d'une des anciennes universités.

La mise en œuvre de cette évaluation constitue une ressource pour les équipes dirigeantes vis-à-vis de la communauté académique. Un chargé de mission, explique avoir signifié aux chercheurs et enseignants-chercheurs qu'être évalués dans le cadre du COS constituait le seul moyen de continuer leurs activités ce qui équivaut à considérer que l'avenir des activités de recherche sur le site dépend de la réalisation du programme des équipes dirigeantes :

> « *Ce qu'on a proposé à l'époque c'était que chaque laboratoire écrive un rapport, ce que les laboratoires font de toute façon tous les ans, en tout cas pour les laboratoires CNRS. Un bilan de ce qui s'est fait l'année passée, de ce qu'ils veulent faire l'année prochaine, le potentiel, le nombre de personnes, le budget, l'équipement, etc. À l'université, c'était plus difficile. Il a fallu que je tourne pendant des mois. Mais j'ai exigé qu'il y ait un rapport sinon ils ne pourraient pas figurer dans la liste des laboratoires de l'université. Certains laboratoires m'ont maudit à l'époque. Deuxièmement, on vous donne l'argent et des personnes pour travailler il faut quand même rendre des comptes j'ai dit « si vous voulez continuer, y a pas d'autre moyen* »

Entretien avec un chargé de mission d'une des anciennes universités.

Plus que le processus d'évaluation en lui-même, le résultat de cet exercice constitue un levier d'action pour les équipes dirigeantes qui peut mettre en œuvre leur projet de hiérarchisation des activités de recherche, comme le souligne en entretien un vice-président :

> « *Alors ce qu'on leur* (les experts du COS) *a demandé, c'est de nous dire quels sont nos résultats actuels avec les forces : quels domaines il faut développer, et quelles sont nos faiblesses : quels domaines où on est très faible. Et après c'est à nous de décider, eux ils ne décident pas, ils disent simplement… comme une évaluation scientifique. Par exemple si un laboratoire nous dit il faut absolument développer ce que je fais chez moi et s'ils viennent* (les experts du COS) *et qu'ils disent : « non, vous êtes pas assez nombreux pour compter dans la compétition internationale », bah... par exemple si le laboratoire* X *était pas assez puissant on l'aurait pas développé. On l'aurait laissé tomber.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un vice-président d'une des universités.

À l'issue de l'évaluation du COS la décision de fusionner est prise en 2007 lors d'un séminaire rassemblant les différentes directions des universités dans le cadre du Pres. Les trois présidents ont décidé d'annoncer cette décision lors d'une conférence de presse avant même d'en informer la communauté académique. Cette annonce par voie de presse a été mal reçue par la communauté académique, et a marqué les premières résistances fortes face à la fusion du site. Afin d'apaiser les tensions et d'organiser la fusion, des groupes de travail dans les

différentes universités sont mis en place rassemblant des représentants des employés des universités ainsi que des étudiants. Les traces de ces groupes de travail sont présentes uniquement dans les sources écrites, notamment celles venant des syndicats ainsi que de la chambre régionale des comptes. Le rapport d'observations définitives de gestion des universités du site de 2004 à 2010 les signale aussi, et il y est regretté le non-aboutissement de ce travail collectif indiquant notamment que « *les délais étaient extrêmement resserrés pour parvenir à faire travailler ensemble des groupes comprenant chacun une vingtaine de personnes. Les lettres de mission ont été communiquées fin 2007 et chargeaient les groupes de remettre un état des lieux finalisé pour le mois de mai 2008 ce qu'en pratique, très peu ont réussi à faire.* »[15]. De plus, les syndicats critiquent la façon dont les équipes dirigeantes préparent la fusion en soulignant le manque de communication autour du projet, et l'absence de réflexion collective. Ils reprochent notamment à la direction de diffuser les documents de travail au compte-gouttes et au maximum deux semaines avant les conseils d'administration[16]. C'est donc le comité de pilotage de la fusion, rassemblant les équipes dirigeantes des universités, qui a effectivement la main sur le projet, même une fois celui-ci rendu public.

Ainsi, au fil des instruments, les équipes présidentielles se rassemblent autour d'un programme de changement c'est-à-dire qu'ils s'accordent sur « des objectifs ou des orientations générales faisant référence à des valeurs partagées et donnant une cohérence d'ensemble à une politique publique ; une analyse des enjeux et de la situation conduisant à la formulation de problèmes et à un diagnostic servant de support à l'action ; des argumentaires et des raisonnements légitimant l'action ; des préconisations de mesures concrètes et d'instruments permettant l'opérationnalisation du programme » (Genyies et Hassenteufel 2012 p.14). À ce titre, ce groupe peut être considéré comme une élite programmatique au sens de William Genyies et Patrick Hassenteufel (2012). Ces auteurs ont notamment étudié le rôle d'un groupe de hauts fonctionnaires, qu'ils nomment « l'élite du Welfare », dans les politiques de santé entre 1981 et 1997. Ils identifient, ainsi que d'autres après eux (Gally, 2018 ; Larrouqué, 2017), ce type de groupe au sein des services centraux de l'État[17]. En revanche, l'élite étudiée dans ce

[15] Chambre régionale des comptes X. *Observation définitive de gestion des universités X année de 2004 et suivantes*. 3éme section. Annexe I.5.p.8

[16] FSU, SNESUP, SNCS, SNASUB ; FERC-CGT ; SUD : Etudiants, Educ X, Recherche ; UNEF ; SLU ; SLR ; Coordination des universités d'X. « Une réponse éthique à l'université unique ». 2009.p. 3

[17] Au niveau méthodologique, les auteurs préconisent de combiner une approche positionnelle et sociographique afin de repérer ces élites programmatiques. Nous n'avons cependant pas construit notre

chapitre se situe au niveau local, car son programme et sa capacité d'action sont locaux. En dehors de cette caractéristique, comme dans les autres cas décrits par ces travaux, il s'agit d'un petit groupe homogène dont les membres connaissent la même trajectoire professionnelle, partagent des caractéristiques sociales similaires, et sont en position de direction.

Ce groupe est composé d'une dizaine d'hommes appartenant à la même génération, qui sont enseignants-chercheurs sur le site depuis au moins quinze ans ; ils ont très souvent été directeurs de laboratoire ou de service d'hôpital ; ils ont déjà été investis d'un ou plusieurs mandats au sein de leurs universités respectives et sont en grande majorité issus des sciences naturelles. L'appartenance disciplinaire est une caractéristique particulièrement structurante dans la constitution de ce groupe et de son programme. En effet, pour les mandats présidentiels, un système d'alternance disciplinaire entre sciences naturelles et sciences sociales était en place dans deux universités sur trois, de telle sorte que jamais auparavant les trois présidents, ainsi que leurs équipes, n'avaient été simultanément issus de la faculté des sciences. Pour les acteurs, il s'agit d'un élément décisif de leur succès. Cette élite est également traversée par une ligne de tension entre sciences humaines et sciences naturelles qui s'est particulièrement révélée lors du remplacement d'un des présidents par un enseignant-chercheur issu des sciences humaines et sociales. À force d'échanges et de compromis, cette tension entre sciences humaines et sciences naturelles s'est apaisée et le programme local a été défendu par tous les présidents, sans exception. Nous n'avons pas pu avoir accès aux traces écrites de ces réunions malgré nos différentes demandes. Nous ne pouvons donc pas analyser précisément ce qui s'est joué au sein de ces espaces. Nous pouvons cependant souligner leurs rôles et leurs effets dans la constitution de ce groupe et de son programme. C'est cette même fonction que soulignent William Genyies et Patrick Hasenteufel à propos des commissions du plan ou la direction de la Sécurité sociale qui constituent des lieux exclusifs où les représentations partagées de l'Élite du Welfare se sont dessinées (Genieys et Hassenteufel, 2001, p. 14). Ce groupe a joué un rôle central dans l'élaboration des politiques sanitaires et sociales pendant vingt ans malgré les alternances politiques. Pour comprendre cette constance et son action au sein de ce champ d'action publique, les auteurs expliquent, notamment, comment ce groupe d'acteurs s'accorde sur des

enquête afin d'étudier un groupe programmatique mais ce dernier est apparu lors du dépouillement des entretiens. Nous utilisons donc les travaux de William Genyies et Patrick Hassenteufel sans avoir procédé comme eux. La réalisation d'une proposographie des membres de ce groupe a posteriori a été envisagée cependant ce traitement des données posait des questions insolubles d'anonymat.

représentations partagées de ce champ d'action publique. De la même façon l'élite programmatique locale que nous étudions partage des conceptions de l'enseignement supérieur et la recherche, en général, et du site, en particulier, élaborées au sein des séminaires et réunions du Pres. Comme les autres promoteurs des Pres, la plupart d'entre eux ont été investis de responsabilités académiques comme la présidence de commissions à la Conférence des présidents d'université (CPU), au CNRS et ont également participé à des instances ministérielles sous la forme de groupe de travail ou de missions scientifiques et techniques. Ils font donc partie de l'élite professionnelle décrite par Jérôme Aust et Cécile Crespy (2009). Ceci est d'autant plus notable que le groupe étudié se constitue à distance de la communauté académique locale. Cette distance fait partie de la mise en récit collective. Dans plusieurs entretiens, certains membres des directions des universités utilisent la métaphore de la fumée blanche lors de la proclamation d'un nouveau pape en évoquant la décision de fusionner les trois universités. Cette métaphore n'est pas anodine, l'impression que les dirigeants se réunissent en conciliabule exprime la concentration du pouvoir exécutif au sein de ces séminaires autonomes à distance des instances délibératives des universités. Cette observation rejoint un résultat à la croisée de la sociologie des professions et du genre, observant à de multiples reprises le poids de réseaux restreints composés uniquement d'hommes aux parcours similaires dans la régulation des groupes professionnels (Backouche, Godechot et Naudier, 2009 ; Bielby et Bielby, 1996 ; Buscatto et Marry, 2009).

III - L’Idex renforcé par le programme local et *vice versa*

Dans cette troisième partie, il sera question de la place des Idex dans le programme de l’élite locale. Les espaces exclusifs que cette dernière s’est aménagés au fur et à mesure des différents instruments d’action publique mis en place par l’État lui permettent de s’approprier également les Idex. Nous verrons dans quelle mesure la préparation du projet Emex constitue une occasion pour les équipes dirigeantes de promouvoir son programme local et d’en maximiser la portée grâce aux nouvelles ressources de cet appel à projets. De cette façon, nous interrogerons les conditions qui rendent l’appropriation des Idex possible afin de comprendre la co-production de cette politique.

A - Le confinement du projet Emex

Une fois l’annonce du lancement du Programme d’Investissement d’Avenir (PIA), les directions des trois universités s’organisent afin de produire et de coordonner les projets portés par le site. L’élite locale se mobilise et les membres ayant participé à la préparation du COS ainsi qu’au montage du Pres et de l’Opération Campus sont rappelés, même si certains n’ont plus de mandats ou de fonctions officielles. Cet extrait d’entretien avec un ancien vice-président en charge de la préparation du COS donne à voir la cohésion qui existe au sein de ce groupe, mais également l’importance de cet appel à projets, et du travail à accomplir qui nécessite toutes les ressources humaines disponibles au sein de cette élite. La capacité de mobilisation de ce groupe constitue également un ressort de production de cette élite :

> « *Moi j’étais aux manettes jusqu’en 2009. Je voyais que tout était fini, c’est bon, je pouvais m’arrêter. En fait, je me suis pas arrêté parce qu’en 2011 arrivent les Investissements d’Avenir : qu’est-ce qu’il a fait le président ? il m’a rappelé. Les trois présidents m’ont rappelé pour coordonner tous les Investissements d’Avenir. C’est pas que l’Idex, c’est tout le PIA des trois universités parce qu’elles étaient toujours pas réunies après 2009 donc je suis revenu travailler après ma retraite pour le PIA.* »

Extrait d’entretien réalisé auprès d’un chargé de mission coordination des réponses aux appels à projets PIA.

Afin de répondre à la première vague d'appels à projets, un comité de pilotage PIA est créé. Il est chargé de suivre et d'orienter toutes les réponses aux appels à projets du PIA tels que les Équipements d'excellence (Equipex), Laboratoires d'excellence (Labex) et Instituts Hospitalo-Universitaires (IHU). Cependant, l'appel à projets Idex fait l'objet d'un traitement spécial : un autre comité lui est consacré. Ce comité de pilotage Idex rassemble les trois présidents, le coordinateur du comité de pilotage PIA ainsi que trois personnels administratifs : deux d'entre eux font partie de la direction des universités et le troisième est recruté pour l'occasion en raison de son expérience dans le conseil. La communication autour de ce projet est très restreinte, seuls les présidents, leurs binômes administratifs et le coordinateur du comité de pilotage PIA ont accès aux documents relatifs à la réponse à l'appel à projets Idex. Au niveau des universités, seules les directions sont au courant de l'élaboration de ce projet, les conseils d'administration des universités sont informés au dernier moment quand les présidents ont besoin de leurs validations pour pouvoir présenter le projet au jury des Idex. Le document final n'est d'ailleurs pas diffusé, les conseils d'administration prennent connaissance du projet Emex uniquement à travers des présentations orales. De façon générale, les projets Idex ne sont pas publics, même une fois les lauréats désignés. Ce sont les universités qui choisissent de les rendre publics ou non. Les informations sont contrôlées également en dehors des universités, seule l'élite locale est dans le secret. Lorsque les directions des universités font appel à des cabinets de conseil afin de répondre à l'appel à projets, ce que tous les lauréats ont fait, les cabinets doivent signer une clause de confidentialité. L'enjeu est de contrôler l'information autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'université comme le montrent les propos du vice-président de la fondation Idex du site étudié :

> « *Le projet Idex étant suffisamment stratégique pour la réussite de l'université et de la politique de site c'est resté assez... enfin très confidentiel.* »

Extrait d'entretien conduit auprès d'un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex du site étudié.

La circulation des informations à l'intérieur des universités du site est réduite au minimum, cependant à l'extérieur du site des éléments s'échangent entre les directions des différentes universités sous la forme de bruits de couloir. Ce contrôle à géométrie variable de l'information montre que les projets Idex sont l'affaire des directions des universités.

Le confinement de ce projet au sein des directions est facilité par l'instrument. Tout d'abord, les acteurs sont contraints par le temps, et mobilisent cette contrainte afin de justifier l'absence de circulation du projet au sein de l'université ainsi que la mise à l'écart des instances délibératives. Ensuite, l'appel à projets Idex s'appuie sur des savoir-faire gestionnaires qui ne sont pas toujours maîtrisés par les académiques et dont les cabinets de conseil sont spécialistes (Henry, 2012). La direction a fait appel à un cabinet de conseil, et le recours à ce dernier a été beaucoup plus systématique lors de la deuxième vague d'appel à projets après que l'équipe a constaté que toutes les universités gagnantes avaient fait appel à ces acteurs. Ainsi, les équipes dirigeantes doivent associer des acteurs aux projets. Comme l'explique ce président, la réponse à l'appel à projets ne peut pas être conçue *« en cénacle »*, cependant les acteurs partenaires ne peuvent pas être internes aux universités. Les équipes présidentielles se retrouvent ainsi à tenir la communauté à distance du projet tout en prenant appui sur des acteurs extérieurs tels que les consultants :

> « *Le calendrier est imposé et la complexité de ces dossiers est telle, il faut aller voir un dossier Idex de près pour s'en rendre compte. C'est d'une complexité terrible. On n'a pas le temps, c'est l'une des principales difficultés on ne peut pas faire ça en cénacle, c'est pas possible. Il faut faire des partenariats, faire remonter le travail des équipes, faut constituer des groupes de travail, et il y a pas le temps de consulter les instances, il n'y a pas le temps. Il faut faire des partenariats, faire remonter le travail des équipes, faut constituer des groupes de travail, et il y a pas le temps de consulter les instances, il n'y a pas le temps. D'autant plus que le jury est plus qu'incitatif, il est très exigeant, et lui, il en a rien à foutre de tous ces trucs. C'est un jury constitué de gens très indépendants qui ne se laissent pas mener du bout du nez, par le ministère, le CGI (*Commissariat général à l'investissement) *ou quoique ce soit, ils veulent des choses, ils posent des questions et c'est très incitatif. Les porteurs de projets sont obligés de prendre un certain de nombre de risque politique dès lors qu'ils concourent sérieusement à ce genre de projet. No choice.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des universités du site.

Enfin, il s'agit d'un discours de justification mais de fait, l'un des objectifs des Idex est d'aboutir à une direction forte à même de formaliser et mettre en œuvre les projets en peu de temps. Les équipes dirigeantes doivent élaborer en un an seulement un plan de gouvernance sur dix ans avec des critères stricts aussi bien sur le fond que sur la forme. De plus, le jury des Idex demande explicitement un pouvoir exécutif fort. La première version du projet Emex a d'ailleurs été refusée lors de la première vague d'appel à projets, et l'une des raisons de ce refus

portait sur l'insuffisance du pouvoir exécutif. Ce premier projet proposait que la fondation Emex soit dirigée par un président différent de celui de l'université fusionnée. Le jury, lors de l'oral, s'est inquiété de l'existence de potentielles divergences entre ces deux présidents. Le second projet a donc été monté avec un même président pour l'université fusionnée et pour la fondation afin de garantir la concentration du pouvoir exécutif au sein d'une direction resserrée et unie, plus éloignée du fonctionnement collectif caractéristique des organisations universitaires (Friedberg et Musselin, 1989 ; Mintzberg, 1982).

Soulignons que le confinement du projet au sein du pouvoir exécutif n'est pas propre au site étudié. Stéphanie Mignot-Gérard analyse la formation d'une équipe « hors-sol » afin de répondre à l'appel à projets sur un autre site. L'autrice signale l'exceptionnalité de cette configuration au sein du site qu'elle étudie dont les équipes dirigeantes avaient pour habitude de systématiquement communiquer les orientations stratégiques à la communauté académique et d'y faire participer les instances des établissements (Mignot-Gérard, 2012, p. 20). Ainsi, cet instrument favorise la mise à distance de la communauté académique avec le renforcement des directions qui portent seules le projet et ont recours à des aides extérieures spécialistes des savoirs gestionnaires.

B - Le programme local : la base du projet Emex

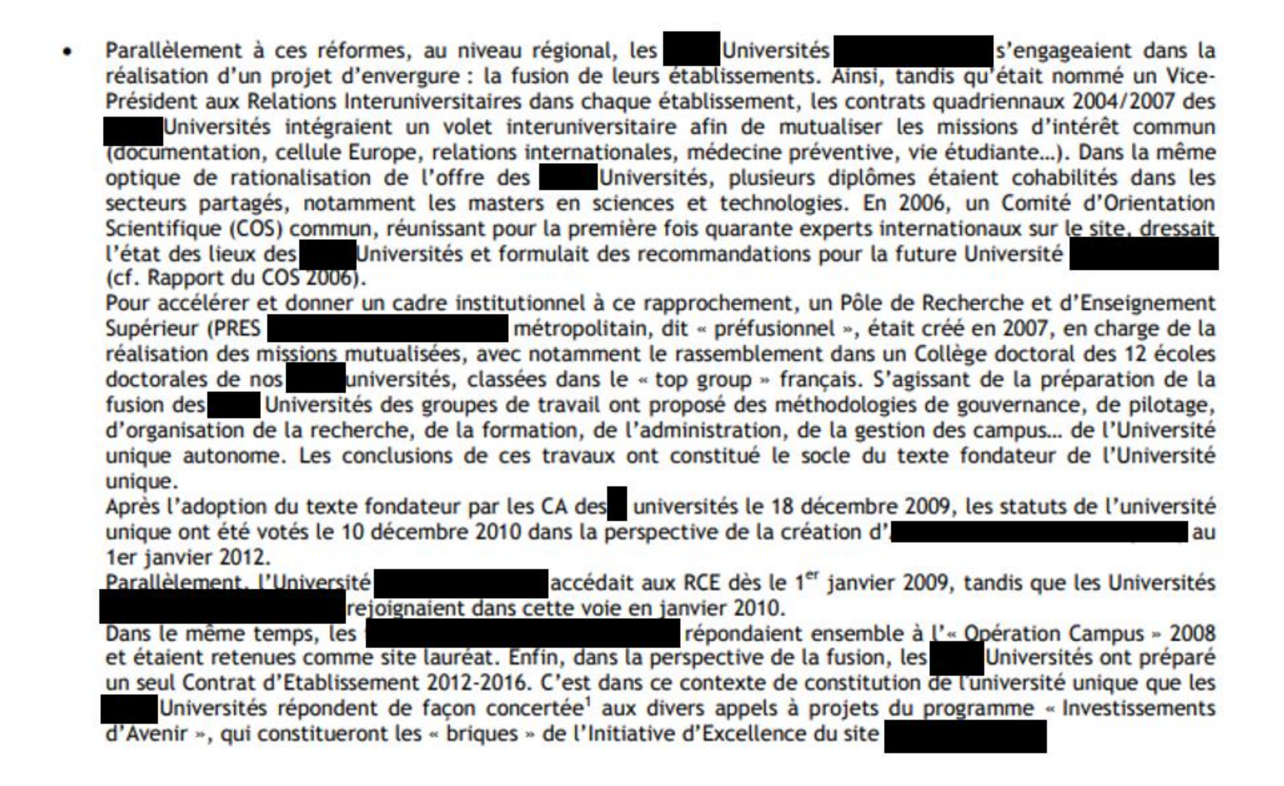
Le confinement du projet Emex tout comme la réunion de l'élite qui le porte sont des moyens d'intégrer ce projet dans la lignée des autres projets menés par ce groupe. L'appel à projets Idex fait l'objet d'une appropriation par l'élite locale qui utilise son programme comme base de travail. Un tel usage est favorisé par le calendrier des Idex, étant donné qu'un projet d'une telle envergure est trés difficile à mettre sur pied en seulement un an si on ne part de rien. Les équipes dirigeantes se voient contraintes de prendre appui sur les dynamiques historiques locales. Il s'avère que certaines configurations, telles que les fusions d'université, sont avantagées par la définition qui s'est progressivement dessinée de ce que doit être un Idex. C'est en ce sens que Jérôme Aust, Harold Mazoyer et Christine Musselin parlent de courses à handicaps pour désigner la compétition organisée par les Idex (Aust, Mazoyer et Musselin, 2018). En l'occurrence, le rapport produit par le COS en 2006 constitue la matière première du

projet Emex comme l'énonce un chargé de mission : « *Comme je dis, si vous lisez le COS vous avez compris que tout est dedans*. »

Le rapport du COS, et par extension le programme de l'élite locale, peut constituer la base du projet Emex, car il est compatible avec les visions de l'enseignement supérieur et de la recherche que les Idex véhiculent. Tout d'abord, ils partagent un même enjeu : renforcer la place du site dans la compétition internationale. Ensuite, la démarche du COS correspond aux pratiques valorisées par l'appel à projets Idex. En effet, il s'agit d'une évaluation *a posteriori* des activités de recherche uniquement qui met la focale sur la gouvernance du site : de la même façon, l'appel à projets Idex met la recherche au centre de ses préoccupations, mais ce n'est qu'une condition *sine qua non* car la rénovation des organisations est indispensable pour qu'un projet soit sélectionné. L'évaluation du COS est effectuée par un comité d'experts externes au site avec un effort porté sur la présence d'experts étrangers : ces caractéristiques sont soulignées dans le projet Emex pour appuyer la légitimité des propositions en montrant que ces pratiques au centre de l'organisation du PIA sont en place depuis longtemps sur le site. Au niveau du fond, le COS et les Idex entreprennent tous deux de hiérarchiser les activités de recherche. Le rapport du COS désigne clairement les meilleures équipes de recherche au sein de chaque discipline et conseille de concentrer les moyens sur ces équipes afin de les développer. De la même manière, l'un des critères de l'appel à projets Idex est la délimitation d'un périmètre d'excellence nommé « péridex ». L'appel à projets Idex enjoint également les directions des universités à produire une stratégie sur le long terme à travers, notamment, une spécialisation des activités de recherche afin d'obtenir plus aisément un leadership mondial dans un domaine précis. Face à la concurrence internationale, le rapport du COS propose précisément une forte spécialisation des activités du site autour d'un objet que nous ne spécifierons pas afin de préserver l'anonymat du cas étudié, et c'est autour de cet objet que le projet Emex est structuré. Enfin, l'un des axes centraux de l'appel à projets Idex concerne la pluridisciplinarité, et le COS préconise le travail interdisciplinaire étant donné la variété des disciplines présentes sur le site qui est évaluée comme une force.

Cette compatibilité entre le COS et l'appel à projets Idex permet à l'élite programmatique de capitaliser sur les différents projets qu'elle a menés à bien. Le projet Emex est élaboré sur la base du COS en utilisant ses conclusions ainsi qu'en mettant en avant sa démarche d'audit. Tout d'abord, la totalité du projet Emex se pense dans le cadre d'une université fusionnée : les premières pages récapitulent les différentes étapes du projet de fusion, en soulignent

l'ancienneté, et le décrivent sur le point d'aboutir. Les différents projets que les directions des universités ont menés ensemble sont mis en série de façon à donner l'impression que la fusion constituait le but à atteindre dès 2001. Qualifier le Pres de pré-fusionnel est un bon exemple de cette mise en récit structuré autour de la fusion :



- Parallèlement à ces réformes, au niveau régional, les [redacted] Universités [redacted] s'engageaient dans la réalisation d'un projet d'envergure : la fusion de leurs établissements. Ainsi, tandis qu'était nommé un Vice-Président aux Relations Interuniversitaires dans chaque établissement, les contrats quadriennaux 2004/2007 des [redacted] Universités intégraient un volet interuniversitaire afin de mutualiser les missions d'intérêt commun (documentation, cellule Europe, relations internationales, médecine préventive, vie étudiante…). Dans la même optique de rationalisation de l'offre des [redacted] Universités, plusieurs diplômes étaient cohabilités dans les secteurs partagés, notamment les masters en sciences et technologies. En 2006, un Comité d'Orientation Scientifique (COS) commun, réunissant pour la première fois quarante experts internationaux sur le site, dressait l'état des lieux des [redacted] Universités et formulait des recommandations pour la future Université [redacted] (cf. Rapport du COS 2006).

  Pour accélérer et donner un cadre institutionnel à ce rapprochement, un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES [redacted] métropolitain, dit « préfusionnel », était créé en 2007, en charge de la réalisation des missions mutualisées, avec notamment le rassemblement dans un Collège doctoral des 12 écoles doctorales de nos [redacted] universités, classées dans le « top group » français. S'agissant de la préparation de la fusion des [redacted] Universités des groupes de travail ont proposé des méthodologies de gouvernance, de pilotage, d'organisation de la recherche, de la formation, de l'administration, de la gestion des campus… de l'Université unique autonome. Les conclusions de ces travaux ont constitué le socle du texte fondateur de l'Université unique.

  Après l'adoption du texte fondateur par les CA des [redacted] universités le 18 décembre 2009, les statuts de l'université unique ont été votés le 10 décembre 2010 dans la perspective de la création d'[redacted] au 1er janvier 2012.

  Parallèlement, l'Université [redacted] accédait aux RCE dès le 1er janvier 2009, tandis que les Universités [redacted] rejoignaient dans cette voie en janvier 2010.

  Dans le même temps, les [redacted] répondaient ensemble à l'« Opération Campus » 2008 et étaient retenues comme site lauréat. Enfin, dans la perspective de la fusion, les [redacted] Universités ont préparé un seul Contrat d'Etablissement 2012-2016. C'est dans ce contexte de constitution de l'université unique que les [redacted] Universités répondent de façon concertée[1] aux divers appels à projets du programme « Investissements d'Avenir », qui constitueront les « briques » de l'Initiative d'Excellence du site [redacted]

Figure 6 : Extrait issu du premier projet Emex. p. 2.

Le document du COS est largement cité dans la réponse à l'appel à projets Idex pour insister sur l'ancienneté du projet, mais également souligner la compatibilité des pratiques mises en place, telles que : l'évaluation a posteriori, et le recours à un jury international, comme le montre l'extrait ci-dessus : « *En 2006, un Comité d'Orientation Scientifique (COS) commun, réunissant pour la première fois quarante experts internationaux sur le site, dressait l'état des lieux des trois Universités et formulait des recommandations pour la future Université (cf. Rapport du COS 2006)* ». Ou encore l'identification d'universités cibles auxquelles se comparer *: « Notre ambition géopolitique est donc bien de devenir l'une des premières Universités de* la zone géographique X*, à égalité avec* les universités des villes Y *et* Z *(cf. Rapport du COS 2006).* »[18] Le document du COS est également mobilisé comme élément de

[18] Réponse à l'appel à projets IDEX première vague produit par le Pres du site étudié en 2010. P.4.

benchmark afin de justifier les choix de hiérarchisation des activités scientifiques : *« Le Comité d'Orientation Scientifique International (COS) réuni en 2006 pour évaluer le potentiel de recherche du site, note dans son rapport cette faiblesse du potentiel humain de la chimie et la nécessité de le renforcer.* Le COS note également « *Une forte tradition de la X* (une spécialité d'une des disciplines issues des sciences expérimentales) *est présente à* Y. *Il existe un réel savoir-faire dans certains domaines spécifiques […]. Les chimistes de* Y *jouissent d'une bonne reconnaissance internationale, la valorisation des résultats et la qualité des publications sont excellentes* »[19]. La démarche d'évaluation et de hiérarchisation des activités du site présente dans le COS permet à l'élite programmatique d'explicitement calquer le périmètre d'excellence sur les recommandations du COS tout comme l'objet autour duquel le projet Emex est construit, comme le montre cet extrait du projet Emex sous la section « *The perimeter of excellence ; current strengths and weaknesses* » : « *The 5 priority areas have been identified according to the recognized forces of our site, as shown in the table below. They correspond to the key strengths our Scientific Orientation Committee (COS, composed of external academics) had already identified in 2006* »[20]. De plus, comme l'explique un ancien vice-président d'une des universités présentes sur le site, la seconde version du projet Emex met encore davantage le travail du COS au centre du projet afin de l'unifier :

> « *Le projet avant c'était trois projets qui disaient : je suis très fort là et là aussi, je vais développer telle recherche, je vais faire ça là, je vais publier tel truc. Avec un chapitre général qui expliquait ce qu'on essaie de faire ensemble et quelle était la vision générale et ça a pas marché. La deuxième fois j'ai fait que ça : le chapitre général c'est tout ! Le projet Emex vous pouvez lire les cinq premières pages ça suffit, c'est terminé, et la suite c'est comment on le fait. Et donc le projet c'est les cinq axes les plus forts qu'avait identifiés le COS.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un vice-président d'une des universités.

Le montage du projet Emex ainsi que son administration sur le site sont facilités par la compatibilité du programme de l'élite avec la politique des Idex, cependant il est important de noter que le projet Emex n'épouse pas entièrement le programme de cette élite. Les présidents

[19] Réponse à l'appel à projets Idex première vague produit par le Pres du site étudié en 2010. P.42.

[20] « Le périmètre d'excellence ; forces et faiblesses actuelles » : « Les cinq domaines prioritaires ont été identifiés selon les atouts présents sur le site comme le montre le tableau ci-dessous. Ils correspondent aux cinq forces principales déjà identifiées par notre Comité d'Orientation Scientifique (COS, composé d'universitaires extérieurs) en 2006. » Projet Emex. p.4.

et vice-présidents critiquent le manque de considération pour la formation notamment et regrettent la stratégie considérée comme trop directe de cet appel à projets à travers la délimitation d'un périmètre d'excellence et l'usage systématique des classements. Il est plusieurs fois rappelé en entretien que le vocabulaire de l'excellence est imposé par les Idex et le PIA, et que cela ne dépend pas de leurs volontés. Cependant contrairement au projet Idex étudié par Stéphanie Mignot Gérard, les équipes dirigeantes du site ne traduisent pas leurs désaccords en microrésistances. Dans le cas de la réponse à l'appel à projets que l'autrice étudie, les équipes dirigeantes partagent en effet des désaccords de taille face à la politique des Idex. Elles sont notamment contre la hiérarchisation des activités de recherche et la valorisation des sciences naturelles aux dépens des sciences sociales (Mignot-Gérard, 2012). Ces deux cas montrent l'importance des dynamiques locales dans la déclinaison de cet instrument d'action publique. Pour le site étudié par Stéphanie Mignot Gérard, les Idex ont pour effet de réduire l'autonomie des équipes dirigeantes en imposant des pratiques en tension avec le fonctionnement des établissements qu'elles peinent à contourner ; au contraire dans le cas du projet Emex la capacité d'action des équipes dirigeantes se trouve décuplée grâce à la comptabilité de leur programme avec la politique des Idex.

C - Le projet Emex : un catalyseur pour le programme local

Le projet Emex est érigé sur la base du programme local, et constitue également un catalyseur notamment avec la fusion qu'il va accélérer et réaliser. Alors que la fusion est initialement prévue pour 2009 elle n'est toujours pas votée lors de la préparation du premier projet Emex en 2010, et les pourparlers du côté des sciences sociales et du droit sont toujours en cours. En 2011, lors du vote officiel de la fusion, l'un des conseils d'administration se prononce toujours contre, ce qui ébranle l'élite programmatique locale comme le montre cet extrait d'entretien avec un chargé de mission :

> « *Faut savoir que même en 2010, 2011 lors du vote de la fusion définitive, et bah, y a encore un conseil d'administration, dont je ne citerai pas le nom, qui n'a pas voté pour. Le président était embêté. Son président était pour ! Donc on s'est retrouvé avec deux universités qui voulaient la fusion et une qui veut pas. Ah j'étais vert de rage. Vert de rage !* »

Extrait d'entretien conduit auprès d'un chargé de mission.

Cet extrait d'entretien montre que le décalage entre une partie de la communauté académique et les équipes dirigeantes perdure malgré les années et la convergence des politiques nationales avec la dynamique locale de fusion. Le programme de l'élite programmatique s'en retrouve alors bloqué. À la veille du dépôt du projet Emex, la fusion n'est toujours pas réalisée.

L'élite programmatique se saisit alors des Idex comme d'une ressource afin de réaliser cette fusion. Cet usage est facilité par l'instrument qui est particulièrement compatible avec ce genre de projet. Tout d'abord, cette réforme ambitionne de créer de nouvelles organisations. Les projets doivent être présentés par des consortiums regroupés sur une base territoriale. Ainsi « *chaque candidature sera présentée par une institution ou un groupement d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche et d'organismes de recherche, préexistant ou créé pour l'occasion, disposant de la personnalité morale – désignée ci-après « le porteur », qui agit au nom du regroupement* »[21]. Les rassemblements institutionnels tels que les fusions d'université sont alors au centre des enjeux réformateurs des Idex comme le montre la note de bas de page sous la section « *objectifs de l'appel à projets* »[22] du premier appel à projets Idex qui désigne directement les « *établissements fusionnés* » comme possibles porteurs des projets :

1.2 OBJECTIFS DE L'APPEL A PROJETS

L'action « Initiatives d'excellence » des Investissements d'avenir vise à doter les regroupements qui auront été sélectionnés (préexistants[1] ou constitués pour l'occasion) de

[1] Établissements fusionnés, PRES (EPCS ou FCS)

Figure 7 : *Extrait de l'appel à projets Idex, 2010.p.6.*

C'est d'ailleurs le modèle des fusions qui, au fil du temps, a largement été favorisé par les Idex devenant finalement la seule modalité possible d'obtention d'un Idex (Aust, Mazoyer et Musselin, 2018). Cette configuration organisationnelle est d'autant plus encouragée que,

[21] Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p.6. https://anr.fr/fileadmin/aap/2010/ANR-AAP-IDEX-2010.pdf

[22] Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p.5. https://anr.fr/fileadmin/aap/2010/ANR-AAP-IDEX-2010.pdf

comme l'explique Christine Musselin, les fusions des universités initiées par les acteurs locaux de façon autonome sont réappropriées par le ministère avec la loi Fioraso qui rend les regroupements obligatoires en 2013 (Musselin, 2017, chap. 3).

Avec les Idex il s'agit également de créer des établissements plus grands afin d'atteindre une taille critique et plus de visibilité au niveau international. Pour les membres du jury Idex, les fusions semblent constituer le meilleur moyen de remédier aux inadéquations du système français face à la compétition internationale en créant des établissements de taille importante :

> « [Les Investissements d'avenir] *c'est vraiment cette volonté du gouvernement de transformer les universités pour qu'elles puissent jouer un rôle beaucoup plus important dans la recherche dans l'innovation, dans l'enseignement…dans les liens avec l'innovation... Et aussi qu'elles prennent une plus grande place à l'échelle internationale parce que les universités françaises étant en général… de petite taille et fractionnées en facultés elles n'avaient pas la place internationale qu'on attendait d'elles* ».

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

La taille des organisations porteuses des projets devient alors un critère important pour les membres du jury Idex. Plus précisément, c'est atteindre une « *masse critique* » qui est déterminant afin de peser dans la compétition internationale :

> « *La question qui se posait c'est : pourquoi les universités françaises sont pas là* [dans les classements]*? Ce n'est pas une question de qualité mais c'est une question de structure, de modèle. C'est très difficile pour l'École normale supérieure toute seule, qui est toute petite, de se comparer à Harvard. Alors voilà, même si elle est excellente il reste que ça a pas l'envergure d'une université comme Harvard ou Cambridge. Donc le problème c'est pas qu'elles se classent parmi les 100 premières ou quoi, c'est plus qu'elles ne se classent pas du tout et ça c'est à cause de cette fragmentation, et elles ne se classeront jamais si elles restent fragmentées parce qu'elles n'ont pas la masse critique pour pouvoir se comparer. Vous savez, ça c'est important : aux Etats Unis les grandes, très très grandes universités, c'est en fait des universités de très petites tailles. Bon pas aussi petite que l'École normale supérieure mais quand même. Call tech, Stanford c'est 50 000 ou 100 000 personnes mais il n'empêche qu'elles ont une masse critique alors que l'école des ponts et chaussée, bah, ça a pas de masse critique alors on peut être les meilleurs au monde si on a pas de masse critique…* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

Cet extrait d'entretien donne à voir la mobilisation des mythes rationalisateurs dans le cadre des fusions d'universités que Mael Dif-Pradalier et Christine Musselin ont mis au jour concernant la fusion de l'université de Strasbourg (Musselin et Dif-Pradalier, 2014) et plus

largement que Christine Musselin a identifiés dans les processus de fusion universitaire (Musselin, 2017). Selon ces auteurs, à travers les fusions, l'enjeu est de créer des organisations de grande taille, complètes d'un point de vue disciplinaire, et avec un pouvoir exécutif fort. Les auteurs considèrent ces éléments comme des mythes rationalisateurs selon John Meyer et Brian Rowan (1977), car « ces règles et structures légitimes ne tiennent pas à leur efficacité réelle mais au fait qu'elles sont considérées comme rationnelles par les acteurs et par leur environnement » (Musselin et Dif-Pradalier, 2014, p. 292). La mobilisation de ces arguments par les membres du jury Idex, montre ainsi un entendement commun de l'enseignement supérieur et de la recherche avec l'élite programmatique locale. Il est également possible de voir l'usage de ces mythes en détail dans cet extrait. Comme dans les fusions d'universités étudiées par Christine Musselin et Maël Dif-Pradalier, ces mythes sont déconnectés de leur efficacité empirique (Musselin, 2017 ; Musselin et Dif-Pradalier, 2014), de telle sorte que le membre du jury Idex mentionne la performance d'établissements de petite taille en haut des classements sans que cela ne remette en question le critère de la masse critique et la promotion des fusions comme solution. Ces mythes résistent à l'épreuve du réel et constituent un élément de réponse quant à la circulation et l'effet performatif largement démontré des classements et du classement de Shanghai en particulier (Eloire, 2010 ; Haakenstad, Bouchard et Barats, 2018).

Le site étudié a posé deux fois sa candidature aux Idex ; lors de la première vague d'appel à projets, les universités n'avaient pas fusionné et le projet n'a pas été sélectionné ; lors de la seconde vague d'appel à projets, les universités avaient fusionné et il a été retenu. La fusion ne constitue, certes, pas le seul changement entre le premier et le second projet Emex, il s'agit toutefois d'une modification déterminante. La première version du projet Emex déposé auprès du jury est un document bâti autour d'une université unique avec des universités sur le point de fusionner. Dans le premier projet Emex, il était annoncé que d'ici la seconde vague d'appel à projets, soit un an plus tard, la fusion aurait été votée. Étant donné l'imminence de l'aboutissement du processus de fusion, le jury n'a pas sélectionné le projet afin d'observer si la fusion aurait bien lieu entre la première et la deuxième vague d'appel à projets. Du moins, c'est de cette façon que l'élite programmatique a interprété et mobilisé la décision du jury :

> « *Le problème c'était que les trois présidents sont allés soutenir le projet. « Donc vous nous* [le jury Idex] *dites que vous allez fusionner dans des délais très courts. En 2012 il n'y aura plus qu'une seule université, bah, attendons de voir. ». Peut-être si la*

perspective était de trois ans ils auraient peut-être dit « bon, bah, on prend le risque », mais là y avait guère qu'un an donc « revenez et on verra si c'est fait. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des trois anciennes universités du site.

Cette interprétation de la décision du jury Idex a fourni une ressource clé aux équipes dirigeantes des trois anciennes universités afin de dépasser les résistances tenaces à la fusion. En effet, les pourparlers autour de cette dernière ne portent alors plus sur la possibilité de fusionner ou non, mais sur comment mener cette fusion, comme le montre cet extrait de document produit par les syndicats et la liste d'opposition en réponse à une première version des statuts de l'université fusionnée : « *La question n'est donc plus, comme on voulait nous en convaincre l'an dernier, de se prononcer « pour ou contre une université unique », mais bien sûr le type d'établissement qui nous est proposé, ses modes d'organisation, de direction, de gestion, de la réalité de sa vie démocratique et collégiale, des missions de l'ESR et des modalités de leur mise en œuvre qu'il s'assigne, de sa relation avec la réponse aux besoins sociaux et la nécessaire liberté scientifique et pédagogique, bref, de son caractère de service public »*[23]

Ainsi, au moment où l'appel à projets Idex est lancé, la fusion semble inévitable mais ses modalités et sa temporalité restent incertaines. Le verdict du jury Idex a créé un sentiment d'urgence qui a permis d'écarter les résistances autour des modalités de la fusion, car si celle-ci se faisait en moins d'un an elle s'accompagnerait de fonds inédits, dans un contexte où les fonds se raréfiaient. De cette façon, en plus de se fonder sur le travail réalisé dans le cadre du processus de fusion, les Idex permettent la réalisation de celle-ci. Même si l'instrument, à travers l'argument financier et temporel, n'est pas suffisant à lui seul pour expliquer la décision de fusionner, il fait partie des conditions nécessaires à l'accélération et à la réalisation du programme local.

Au-delà de réaliser son programme, l'élite programmatique a à cœur qu'il perdure. Pour ce faire, ce groupe mobilise les Idex afin de sécuriser les changements effectués. Elle tente notamment d'assurer la relève à travers les recrutements de jeunes professeurs effectués par la fondation Emex. À travers les fonds Idex, ils espèrent pouvoir former une nouvelle génération

[23] *Une réponse éthique à l'université unique.* 2010. Produit par la liste d'opposition. Signée par toutes les branches locales et nationales des syndicats de chercheurs et enseignants-chercheurs, les branches locales des associations étudiantes présentes sur le site sauf une.p.1.

plus jeune qui partagera leur ambition pour le site et qui sera à même d'occuper des positions dirigeantes :

> « *Dans l'Idex on a fait beaucoup de chaires juniors et c'est important parce que ça sera eux les futurs leaders de l'université unique. Parce que moi je m'en vais, enfin moi et ma génération, celle qui pousse pour avoir une grande université. Nos collègues qui travaillent, les présidents d'universités, les vice-présidents , les chefs de laboratoire ils ont tous entre quarante et soixante ans donc ça va être à la génération derrière, les juniors maintenant d'où la création des chaires juniors pour faire venir sur les ressources Idex.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un vice-président d'une des universités.

Au moment des entretiens le président de l'université fusionnée approchait de la fin de son second mandat, il ne pouvait donc plus se représenter. À plusieurs reprises la question des élections et des futurs élus a été évoquée par les enquêtés au sein des directions de la fondation Emex et de l'université. Les membres de l'élite programmatique ont exprimé leur incertitude concernant ces élections et leurs craintes face à l'éventualité que les prochains élus ne partagent pas leur programme et leur ambition pour le site. Face à ce qu'il considère comme un risque, pendant l'élaboration du projet Emex, ce groupe a tenté de se prémunir en limitant les possibilités de défaire ce que le projet Emex prévoyait. La création d'une organisation distincte de l'université avec un comité de pilotage, un comité stratégique et un comité de gestion rassemblant des acteurs extérieurs à l'université et partenaires du projet Emex réduit les possibilités d'appropriation du projet par les futurs élus de l'université. L'un des scénarii les plus craints est une circulation moins inégalitaire des fonds Idex. Comme l'explique un vice-président d'une des anciennes universités, *« il s'agit d'avoir des gardes pour mettre l'argent sur l'excellence* » :

> *« On avait pensé à faire ça* [les chaires juniors Emex] *parce que l'Idex c'est une fondation à part et on voulait pas le mettre dans l'université au cas où... s'il y a un président qui est pas… capable de le faire, il pourrait prendre l'argent pour faire autre chose. On a pensé à tout, nous. On a créé une fondation indépendante, enfin qui dépend de l'université mais c'est une fondation à part, donc y a un conseil d'administration* (CA) *à part, donc c'est plus difficile de faire autre chose parce qu'il faut voter aussi dans ce CA. Et dans le CA, il y a des représentants des organismes de recherche et les partenaires de l'Idex, etc., etc., donc pour avoir des représentants autonomes. On a mis tout ça pour avoir des gardes, pour mettre l'argent sur l'excellence.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un vice-président d'une des universités.

Ainsi, les Idex ont permis la réalisation du programme de l'élite programmatique locale, mais lui fournissent également les ressources afin de le faire perdurer. En ce sens, l'élite programmatique se fait le relais de la politique inégalitaire des Idex et cherche à l'inscrire sur le long terme ce qui renforce l'instrument que constituent les Idex.

Conclusion

À travers l'étude de la formation d'une élite programmatique locale et son rôle dans la mise en œuvre de la réforme de l'enseignement supérieur par les Idex, nous avons questionné l'articulation entre les élites et les instruments d'action publique. Tandis que la sociologie des élites a tendance à circonscrire ce rapport à l'analyse du poids de ces derniéres sur la genèse des instruments, nous avons montré qu'une analyse des dynamiques réciproques est particulièrement heuristique dans l'étude des politiques publiques telles que celles des Idex.

Premièrement, en passant par les instruments déployés dans l'enseignement supérieur et la recherche, nous avons vu comment ceux-ci ont favorisé l'émergence d'une élite professionnelle sur le site étudié. Cette élite s'est constitué à travers la création d'espaces exclusifs au fil des instruments mis à disposition par l'État. En s'appropriant et en s'appuyant sur ces instruments, les présidents, vice-présidents et chargés de mission des universités étudiées ont constitué un groupe cohérent et cohésif. Ces acteurs ont articulé chaque projet mené dans le cadre des différentes réformes afin de les insérer dans une dynamique locale de rapprochement des universités qui n'allait pourtant pas de soi. Cette articulation a été possible, car ils sont parvenus à créer et maintenir un entre-soi qui a rendu possible la capitalisation de chaque instrument décliné par l'État depuis le volet interuniversitaire des contrats quadriennaux. Ce sont, en majorité, les mêmes personnes ayant pensé les premiers rapprochements entre universités en 2000 qui ont élaboré et mis en œuvre le projet Emex jusqu'à son évaluation à mi-parcours en 2016. La pérennité de ces acteurs est une condition sur laquelle repose la dynamique locale observée. En retraçant l'émergence de ce groupe et son autonomisation croissante, nous avons pu saisir les processus de changement incrémentaux à l'échelle d'un site universitaire et documenter la profondeur historique sur laquelle s'appuie le projet Emex, alors que ce dernier réalise des changements qui, de prime abord, peuvent paraître soudains.

Deuxièmement, nous avons vu comment ce groupe s'est doté d'un programme. Au sein de ces espaces exclusifs, les présidents, vice-présidents et chargés de mission s'accordent sur un entendement commun de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ces croyances partagées constituent un véritable levier d'action, et sont à l'origine d'un programme de

transformation dont la fusion des trois universités est l'horizon. Ce programme se forme sur le long terme et à force de nombreux échanges dont, paradoxalement, les désaccords ainsi que les intérêts divergents constituent l'un des moteurs. Les désaccords au sein de ce groupe, notamment lors des changements de mandats, mettent en péril la formulation de la fusion comme solution face au constat de l'éparpillement des sciences naturelles entre les universités et de l'intensification de la compétition internationale. Mais les différends ont été dépassés en prévoyant le plus précisément possible la façon de fusionner les universités. Accélérer la mise en œuvre de la fusion, à travers la réalisation d'un audit du site par exemple, a constitué pour les membres de l'élite locale une occasion de fixer des compromis et d'obtenir des garanties. De cette façon, les membres de ce groupe partagent des croyances collectives quant à l'enseignement supérieur, ils ont un projet pour le site qui se cristallise dans la fusion des universités et ils s'entendent sur la façon de réaliser ce projet. C'est en ce sens que nous qualifions ce groupe d'élite programmatique selon les travaux de William Genieys et Patrick Hassenteufel (Genieys et Hassenteufel, 2001). Nous utilisons ce concept, car il permet à la fois de saisir le processus d'autonomisation d'un groupe professionnel dominant, et d'étudier les ressorts de son action collective, tout en objectivant les effets de cette action sur les politiques publiques étudiées.

Enfin, troisièmement, tout au long de ce chapitre nous nous sommes efforcés de donner à voir les liens entre les instruments d'action publique déployés par l'État et la dynamique à l'œuvre localement sur le site étudié. Ce mouvement a permis de mettre en lumière la co-production des Idex. En l'occurrence, le programme des présidents, vice-présidents et chargés de mission n'est pas un programme uniquement local, dans le sens où il est particulièrement compatible avec la politique des Idex autant sur les objectifs à atteindre que sur les moyens d'y parvenir. La compétition internationale constitue le fil rouge des Idex et du programme local du site étudié. Les Idex, tout comme le programme local, entreprennent de répondre à cette concurrence par la spécialisation et la hiérarchisation des activités de recherche, la concentration de moyens sur les activités et les personnes jugées meilleures, l'évaluation a posteriori par des jurys internationaux, et un renforcement du pouvoir exécutif au sein des universités. Cette compatibilité est suffisante pour mettre le programme local au service des Idex au moment de formaliser la réponse à l'appel à projets. Ainsi l'instrument des Idex se trouve renforcé par ce programme local. Vice versa, l'instrument des Idex renforce le

programme local en permettant de réaliser la fusion des universités jusque-là bloquée par les résistances de la communauté académique.

Enfin, nous voudrions insister sur le caractère incrémental de la construction du groupe et du programme sur lequel la mise en œuvre des Idex repose. Comme nous l'avons montré dans ce chapitre, la mise en place de cette réforme sur le site repose sur de nombreux jalons mis en place sur plus de dix ans à travers plusieurs carrefours cruciaux qui constituent chacun des mises en échec potentielles pour les équipes dirigeantes. Cet équilibre précaire peut nous renseigner en creux sur les difficultés à administrer cette réforme pour d'autres sites, car il est certain que le volet interuniversitaire et le Pres ne font pas automatiquement émerger des élites locales qui s'approprient des instruments et en viennent à les renforcer. Nous pensons que les nouveaux écarts entre les sites créés par les Idex viennent de l'importance de plus en plus centrale des acteurs en charge de la mise en œuvre des réformes face aux modifications de l'action de l'État, et au recours de plus en plus systématique à des processus de mise en concurrence, et en particulier à l'utilisation d'instruments tels que les appels à projets. En conséquence, il nous semble fécond d'élargir la notion d'élite programmatique aux seuls acteurs en charge des décisions étatiques pour intégrer des acteurs en charge de l'administration des politiques publiques telles que les Idex.

Chapitre 2 : Des résistances au service du projet Emex

La rhétorique de l'excellence s'est imposée dans l'enseignement supérieur et la recherche au niveau européen, et avec elle, une série de réformes visant à modifier le système d'attribution des crédits symboliques et financiers au profit d'une plus grande concentration des fonds et de leur attribution de façon compétitive[1] (Paradeise et al., 2017 ; Peter et Bröckling, 2017). Les Initiatives d'excellence (Idex) constituent l'une des déclinaisons françaises de ces politiques inégalitaires. Ces différentes réformes sont contestées par une partie de la communauté

[1] A titre d'exemples, l'Allemagne, la Grande Bretagne ou encore l'Espagne ont réformé leurs systèmes d'enseignement supérieur et de recherche sous l'étendard de l'excellence. L'Allemagne a mis en place des Initiatives d'excellence, Exzellenzinitiative, en 2005. Ces appels à projets ont pour but de distinguer certains établissements afin de créer des universités d'élites. En 2014, la Grande Bretagne à travers le Research Excellence Framework, anciennement Research Assesment Exercice, a rénové le système de financement de la recherche en indexant l'attribution des ressources des départements selon les évaluations des performances des chercheurs et enseignants-chercheurs. L'Espagne en 2015 lance les Campus d'excellence internationale, des appels à projets qui visent à réarticuler les liens entre les établissements présents sur un même territoire. Même si cette politique espagnole crée plus de bénéficiaires que celles précédemment évoquées, elle produit une distinction et une hiérarchisation entre deux types de campus, ceux amenés à représenter l'Espagne au niveau international, et ceux ayant un rayonnement uniquement régional. Les politiques d'excellence ne s'arrêtent pas aux frontières de l'Europe ; les pays nordiques tels que la Suède, le Danemark et la Norvège ont également enclenché des réformes profondes de leur système d'enseignement supérieur et de recherche en déclinant la rhétorique de l'excellence au moyen d'instruments qui exacerbent la compétition en ciblant les ressources et ont pour effet de distinguer certains centres de recherche notamment.

académique et des oppositions se sont formées dans les différents pays où des politiques similaires sont menées. À l'exception notable de certains travaux (Anderson, 2008 ; Aust et Gozlan, 2018 ; Bristow, Robinson et Ratle, 2017), ces résistances ne sont pourtant pas étudiées, ou lorsqu'il en est fait mention, elles sont considérées comme des obstacles plus ou moins importants dans la mise en œuvre des politiques d'excellence, mais ne constituent pas un objet d'analyse à part entière. Il s'agit d'un constat qui n'est pas propre aux travaux étudiant les évolutions de l'action publique dans le secteur des sciences. En 2014, Jean-Pierre Le Bourhis et Pierre Lascoumes concluent l'ouvrage *L'instrumentation de l'action publique* en soulignant le déficit d'attention dont les résistances aux instruments font l'objet (Le Bourhis et Lascoumes, 2014). Ces auteurs affirment la filiation des travaux saisissant l'action publique par les instruments avec les œuvres de Michel Foucault et invitent les chercheurs à prendre au sérieux l'une des intuitions de l'auteur faisant des résistances, l'« irréductible vis-à-vis » (Meyet, Naves et Ribémont, 2005, p. 52) des relations de pouvoir.

Cette focale sur les résistances est d'autant plus nécessaire qu'elle s'avère fertile. Les récentes études sur les carrières des instruments d'action publique montrent à quel point les réactions des publics visés par les réformes, pouvant prendre la forme de résistances, sont déterminantes dans les trajectoires et les effets de ces derniers (Barrault-Stella et Weill, 2019). Ainsi, à l'heure de la « nouvelle révolution bureaucratique » (Le Galès et Scott, 2008), de nombreux travaux montrent comment les nouveaux instruments, ou les nouveaux usages d'anciens instruments d'action publique, sont des facteurs de réaffirmation de l'État et de ses voies d'influence, tout en montrant combien les personnels qui subissent ces dispositifs ne sont pas sans ressource face à eux (Bevan et Hood, 2006 ; Hood, 2014). De la même manière que les instruments de la première révolution bureaucratique ont généré des marges de manœuvre et des résistances, les instruments de la seconde ne disciplinent pas d'eux-mêmes les conduites. Dans tous les secteurs de l'action publique, les instruments sont contestés, contournés, et détournés (Bruno et Didier, 2013). L'enseignement supérieur et la recherche ne font pas exception. Wendy Nelson Espeland et Michael Sauder montrent comment la mise en place des classements des universités de droit aux États-Unis a eu pour effet de faire émerger et proliférer les stratégies de *gaming* de la part des doyens des facultés (Espeland et Sauder, 2007 ; Sauder et Lancaster, 2006). Florence Legendre met en lumière, dans les universités hongroises, les stratégies de résistance face à l'instrument des *learning outcomes* imposé dans le cadre du processus de Bologne. Elle souligne notamment que les enseignants qui résistent en refusant

d'appliquer cette grille d'évaluation sont les enseignants qui occupent des positions dominées dans le champ académique (Legendre, 2012). Ses conclusions rejoignent des travaux montrant que l'opposition peut aussi venir des acteurs disposant de peu de ressources (Ogien et Laugier, 2010 ; Scott, 1985). En Finlande, Katri Komulainen, Päivi Naskali, Maija Korhonen et Seija Keskitalo-Foley analysent comment les enseignants résistent à l'imposition de l'entrepreneuriat dans les curricula des universités en dévoyant le sens initial de cet objet vers un *internal entrepreneurship* qui renvoie à des valeurs plus compatibles avec le système finlandais et les pratiques des enseignants (Komulainen et al., 2011). Toujours en Finlande, Maria Pietilä analyse la mise en place des contrats en tenure track, en relevant notamment les contestations que cet instrument suscite auprès de la communauté académique. En ce qui concerne la France, Jérôme Aust et Clémentine Gozlan analysent la trajectoire paradoxale des contestations face aux instruments déployés dans l'enseignement supérieur et la recherche. Alors que les résistances ont tendance à se former lors de l'introduction de nouveaux instruments, les appels à projets et les classements se heurtent à des résistances grandissantes au fur et à mesure de leur institutionnalisation. La majorité des travaux ayant mis au jour des phénomènes de résistance dans le milieu académique, documente comment les chercheurs et enseignants-chercheurs s'opposent aux instruments à un niveau infrapolitique (Marche, 2012 ; Scott, 1990) [2] en se les appropriant. Jérôme Aust et Clémentine Gozlan étudient comment, récemment, ces instruments sont contestés politiquement et publiquement, notamment à travers la constitution de mouvements sociaux (Aust et Gozlan, 2018). La contestation grandissante de ces instruments est à rapporter aux programmes de plus en plus inégalitaires qu'ils supportent et dont les Idex constituent la forme la plus aboutie. En effet, cet appel à projets est au service d'un projet transformant qui vise à modifier les relations entre les différents établissements, essentiellement à travers le remaniement des principes de distribution des crédits financiers et symboliques. Les porteurs de projet Idex doivent mettre en place une concurrence pour l'obtention des crédits à travers le recours au financement sur projets au sein même des universités. Ces transformations supposent le redéploiement des relations de pouvoir à l'intérieur et entre les établissements.

[2] L'infrapolitique désigne des actes, gestes, et/ou pensées qui ne sont pas qualifiés de politique. Ce terme dérive d'une analogie avec la lumière infrarouge, comme le résume Guillaume Marche : « L'infrapolitique est à la politique ce que l'infrarouge est à la lumière » (Marche, 2012, p. 3). Il s'agit de phénomènes discrets qui, même s'ils sont constitués comme politique par leurs auteurs, ne sont pas reconnus comme tels.

Dans ce chapitre, nous proposons de prendre pour objet les résistances face aux Idex et au projet Emex. Dans un contexte de remise en cause des politiques déployées dans l'enseignement supérieur et la recherche, on pourrait s'attendre à ce que l'intensification de la concurrence que cet instrument permet ainsi que les nouvelles inégalités qu'ils créent (Aust, Mazoyer et Musselin, 2018) se heurtent à de vives oppositions, ce n'est pourtant pas le cas sur le site étudié. Il s'agit ici de s'intéresser à une configuration, si ce n'est inédite du moins relativement peu documentée, d'un instrument qui engage des évolutions majeures sans cependant susciter des critiques très importantes et qui, comme nous le verrons, se retrouve même renforcé par les résistances dont il fait l'objet.

Tout d'abord, dans la première partie de ce chapitre, nous analyserons la manière dont les refontes institutionnelles prévues par l'appel à projets Idex et renforcées par le programme local des anciens présidents, vice-présidents, et chargés de mission du site ont pour effet de rendre le projet de répartition inégalitaire des ressources discret. En effet, le projet Emex se trouve occulté par un autre projet transformant sur le site : la fusion des trois universités. C'est principalement face à la fusion que des résistances émergent et que des actions collectives sont mises en œuvre. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous étudierons les capacités de résistances inégales selon les disciplines. Au lancement du projet Emex, les oppositions se traduisent par son boycott. Or, nous verrons que la majorité des chercheurs et enseignants-chercheurs issus des sciences naturelles ne peuvent pas y prendre part. Enfin, dans la troisième partie de ce chapitre nous mettrons la focale sur les résistances qui se mettent en place à travers la mobilisation de l'instrument. Les résistances qui émergent ne se créent pas sur un refus de l'instrument, ou d'y concourir, mais elles s'inscrivent paradoxalement dans le cadre de sa mobilisation. Ces résistances sont essentiellement localisées au sein de disciplines issues de la faculté des sciences et des activités de formation. Nous verrons que le projet Emex n'est pas éconduit par ces résistances, mais au contraire s'en trouve renforcé.

I - Le projet Emex : un projet transformant pourtant discret

Dans cette première partie, nous analysons comment la fusion et le projet Emex sont articulés sur le site, et de quelle façon les résistances, au moment de l'élaboration et du lancement du projet Emex, concernent presque uniquement la fusion. Tandis que les refontes institutionnelles que l'appel à projets prévoit, ainsi que l'agenda qu'il impose, permettent la réalisation de la fusion, le projet Emex et la fusion sont considérés de façon distincte sur le site. Même si Emex engage des transformations importantes, c'est la fusion qui est au centre des préoccupations de la communauté académique. Nous verrons que le projet Emex est l'affaire de peu de personnes. À l'opposé, la fusion des trois universités, qui se déroule simultanément à la sélection du projet Emex, modifie le quotidien de toute la communauté académique. Ainsi, les recompositions institutionnelles prévues par les Idex, ainsi que la répartition inégalitaire des fonds, donnent prise à une mise en œuvre discrète du projet Emex sur le site étudié. La dissociation de ces deux projets et leurs perceptions différenciées au sein de la communauté académique expliquent alors la faible opposition contre le projet Emex.

A - Le projet Emex, un projet perçu comme secondaire face à la fusion

En conditionnant le dépôt des projets Idex à la formation de consortiums d'établissements, l'appel à projets Idex a pour objectif de redessiner les liens entre les institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche. Sur le site, cette injonction a permis à la fusion des trois universités décidée en 2007 de finalement se réaliser en 2012, parallèlement à la sélection du projet Emex. Malgré l'interdépendance d'Emex et de la fusion, ces deux projets sont systématiquement distingués dans les sources orales et écrites. Les membres des équipes dirigeantes opèrent cette différenciation afin de clarifier l'articulation du projet Emex et de la fusion. Plusieurs fois en entretien, quand la fusion est abordée en rapport avec le projet Emex, notamment afin de comprendre pourquoi le projet a été refusé la première fois et comment il a

été revu afin d'être accepté une seconde fois, les équipes présidentielles n'évoquent jamais spontanément la fusion :

« *Et la fusion est ce que c'était un point important ?*

— *Non, pas la fusion, la gouvernance. Comme nous, nous avions choisi de fusionner et d'avoir une seule gouvernance, c'est cohérent.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des trois anciennes universités du site.

Certains d'entre eux ont pu nous reprendre lorsque nous questionnions la place de la fusion dans la réponse à l'appel à projets Idex :

« *Et la fusion…*

— *La fusion c'est pas la même chose, attention ! Ça, c'est bien avant, la fusion a été décidée en juillet 2007. La fusion procède d'une logique différente, c'est l'autonomie.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des trois anciennes universités du site.

Il paraît important pour eux d'insister sur l'autonomie de la fusion vis-à-vis des Idex et de subordonner le projet Emex à la fusion. Ils rappellent à plusieurs reprises que le projet Emex est mis au service de la fusion et non l'inverse ; cela donne à voir la conception distincte de ces deux projets que ce groupe a et la hiérarchisation qu'il opère entre ces projets. C'est bien la fusion qui constitue la priorité pour eux :

« *Et avec la fusion…*

— *Non, non, non, la fusion elle était prévue avant tout ça. La fusion, moi, je l'ai voulu en 2004. Je me suis battu. Personne ne la voulait. En 2007, ils ont compris que c'était une bonne orientation. On a travaillé de 2007 à 2011, et puis finalement est arrivé en 2010. En 2011 y a eu les Initiatives d'excellence donc on était déjà lancé. Y aurait pas eu l'Idex, on faisait quand même la fusion hein, c'était indépendant. Mais…C'est bien tombé !* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des trois anciennes universités du site.

Parmi la communauté académique, la perception du projet Emex et de la fusion varie. Les différents chercheurs et enseignants-chercheurs que nous avons rencontrés ne sont pas concernés de la même façon par ces projets et ceci a donné lieu à des entretiens dissemblables. Plus précisément, l'attitude des enquêtés pendant les entretiens a différé selon leur proximité

au projet Emex. Certains chercheurs ont pu se retrouver mal à l'aise face à des questions sur le projet Emex et les Idex qui ne faisaient pas partie de leur réalité au moment de l'entretien, au contraire les scientifiques qui ont répondu aux autres appels à projets du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) tels que les laboratoires d'excellence (Labex) ou les équipements d'excellence (Equipex), comprenaient le sujet de cette thèse. Ces derniers étaient accoutumés à cette politique, ils utilisaient les différents acronymes de ce programme, en connaissaient la genèse et les différents appels à projets qui le composent. Ils comprenaient l'architecture du PIA et les liens entre les différents appels à projets. Ils interprétaient cette politique publique et résumaient les enjeux qu'ils percevaient en entretien. Les porteurs des Labex notamment savaient que le projet Emex était en cours de préparation avant la labélisation du site et connaissaient certains éléments de son contenu. Plusieurs d'entre eux ont pu avoir accès à ces informations, car ils ont fait partie d'un comité interuniversitaire en charge d'organiser les réponses aux appels à projets du PIA. Cette position leur a permis d'échanger avec les équipes présidentielles et de disposer d'informations sur le projet Emex afin de monter les réponses aux autres appels à projets du PIA et de les coordonner :

> *« Donc les trois universités avaient créé un comité interuniversité pour répondre au PIA. Parce qu'on était dans la dynamique de fusion. Enfin, pour évaluer et sélectionner les projets à présenter au PIA, pour les suivre etc. Et moi-même j'ai fait partie de ce comité. Ce comité était là pour définir un peu une stratégie globale de réponses au PIA. »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur de Labex.

Ces chercheurs partageaient globalement la perception de l'élite programmatique locale selon laquelle l'Idex et la fusion sont deux projets distincts dont l'un est au service de l'autre.

Les chercheurs et enseignants-chercheurs siégeant dans les différentes instances de l'université connaissaient le projet Emex mais beaucoup d'entre eux ont commencé nos échanges en disant qu'ils risquaient de ne pas être utile en expliquant qu'ils ne connaissaient que très peu d'éléments d'Emex et du PIA. Le sujet de la fusion devenait rapidement central avec ces acteurs et c'est en posant des questions autour de la fusion qu'il était possible de recueillir leurs discours. Les syndicats et les membres de l'opposition au président en place, même s'ils étaient au courant de la préparation du projet Emex, expliquent s'être délibérément concentrés sur la fusion. C'est ce que raconte ce membre de l'opposition en décrivant comment la campagne électorale s'est déroulée à la veille de la fusion et de la sélection du projet Emex :

« Moi je finissais mon mandat ici de directeur [de laboratoire]. *J'étais pas vraiment pour* [me présenter aux élections], *mais des personnes sont venues me voir, ils étaient en difficulté et puis le président sortant c'était quand même un rouleau compresseur et on était une tranche d'âge avec très peu de recrutements. Il fallait des personnes qui connaissent un peu les enjeux universitaires. Ça faisait un peu grincer des dents pendant la campagne, mais tout ce qui était Idex et Labex a été éludé parce qu'il y avait quand même la fusion qui intervenait, et puis les Labex c'était un peu comme des projets européens ou des projets ANR* (Agence nationale de la recherche). »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la liste d'opposition siégeant au conseil d'administration de l'université fusionnée.

Cet extrait d'entretien montre les ressorts de la perception différenciée des deux projets pour les syndicats et les représentants se positionnant contre la fusion. L'importance de la fusion provient de l'exceptionnalité du processus, alors que les Idex constituent un énième appel à projets auquel les scientifiques sont accoutumés. Quelquefois, pour certains élus, l'importance de la fusion face au projet Emex a été un motif pour refuser l'entretien :


Mademoiselle,

Je suis désolée de ne pas vous avoir répondu mais malheureusement . Je n'ai participé que de manière très ponctuelle à la mise en place des initiatives d'excellence étant essentiellement au moment de la fusion sur l'offre de formation . Vous pourriez peut-être joindre l'actuel VP [redacted] qui pourrait vous réorienter vers la personne la plus compétence au sein de l'université

Très cordialement

Figure 8 : Courriel en réponse à une demande d'entretien, provenant d'un élu ayant siégé dans plusieurs conseils au sein d'une des anciennes universités ainsi qu'au sein de l'université fusionnée.

Cet email montre que les Idex et le projet Emex constituaient des éléments périphériques dans les activités de la plupart des élus, à l'opposé de la fusion sur laquelle ils étaient pleinement mobilisés. Le projet Emex, observé depuis les instances de l'université, est peu visible notamment car il est à l'ombre de la fusion des trois universités, c'est aussi ce que les entretiens avec les directeurs de laboratoire ont révélé :

« Quels changements ont eu lieu pour vous entre l'avant et après Idex ?

— Alors moi je parlerais de « avant la fusion » et de « après la fusion ». Moi, l'Idex ça a pas changé ma vie. Oui, c'est de l'argent, ça met de l'huile dans les rouages, mais en revanche la fusion, oui, impacte beaucoup de choses : des regroupements administratifs, des redéfinitions de leurs tâches et des périmètres de service par exemple. Ils ont fait les mêmes adresses mail pour tout le monde, bon c'est peut-être un détail, mais

c'est du quotidien. Pour les enseignements aussi, mais moi je connais mieux la recherche, mais bon c'est pas l'Idex qui a impacté, c'est la fusion. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de laboratoire.

Ces acteurs connaissent l'existence du projet Emex et des Idex mais en ignorent la majorité du contenu. Pour eux, le PIA et le projet Emex constituent un contexte dans lequel la fusion s'est réalisée. C'est elle qui les préoccupe et dont ils perçoivent les effets sur leurs activités au quotidien.

Nous avons également rencontré des chercheurs et enseignants-chercheurs qui avaient seulement entendu parler du projet Emex, des Idex, et du PIA, voire en ignoraient totalement l'existence. Les deux premiers entretiens auprès de cette catégorie d'acteurs nous ont permis de prendre la mesure de la distance pouvant exister entre certains scientifiques et le projet Emex. Leurs cadrages en amont étaient particulièrement longs, car les enquêtés ne comprenaient pas le sujet de cette thèse et ignoraient la politique dont il était question. Tout au long des entretiens, les enquétés avaient de nombreuses questions et étaient la plupart du temps confus ou mal à l'aise. Ils présentaient leurs excuses face aux questions sur le projet Emex ou les Idex, et expliquaient qu'ils ne savaient pas, ne comprenaient pas, et ne pouvaient pas répondre. Cela nous a amené à modifier notre grille d'entretiens et la présentation de notre thèse auprès des personnes qui n'avaient *a priori* aucun lien avec le projet Emex. À l'occasion d'un entretien, un enseignant-chercheur a même découvert les Idex et le projet Emex, il a notamment compris qu'il passait à côté de potentielles ressources. En effet, les appels à projets lancés par la fondation Emex sont ouverts à toute la communauté académique sur le site. À l'issue de cet entretien, il nous a salués en nous remerciant de façon ironique pour « *ces révélations* ». Une fois l'enregistreur coupé, il a exprimé l'impression que son travail n'était pas reconnu à sa juste valeur. Face aux informations qu'il venait d'apprendre, il a eu le sentiment d'être exclu, et que ses travaux de recherche et projets pédagogiques avaient peu d'importance malgré le fait qu'il y consacrait beaucoup de temps et d'énergie ; trop, à son goût, car son travail avait tendance à empiéter sur sa vie personnelle. Cet entretien nous a montré que le projet Emex peut être totalement absent de la réalité de certains scientifiques, voire que la distance à l'égard de ce projet pouvait exercer une forme de violence symbolique. Nous avons donc continué à mener des entretiens auprès des scientifiques n'ayant pas bénéficié de fonds Idex en prétextant que nous nous intéressions au financement de la recherche en général plutôt qu'au projet Emex et aux Idex en particulier. Dans ces entretiens, la fusion occupe une place importante. Par exemple,

lors d'un entretien, un chercheur a de nombreuses fois évoqué la fusion en parlant des évolutions de son travail quotidien, à tel point qu'il avait finalement compris que l'objet de cette thèse portait sur les fusions d'universités :

> « *Mais là, je suis pas sûr que ce que je vous raconte soit pas hors sujet par rapport à votre thèse et aux problèmes de fusion.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chercheur-chef d'équipe.

La fusion est souvent évoquée par ces acteurs dans les premières minutes de l'entretien et est systématiquement utilisée comme un repère temporel qui indique des changements importants dans leurs activités. Comme le montre l'entretien ci-dessous, la fusion constitue souvent une borne chronologique permettant d'organiser la restitution de leur expérience, y compris d'ailleurs quand les faits évoqués n'ont qu'un rapport lointain avec la fusion des universités :

> « *Oui, alors moi, même si je suis chercheur CNRS* (Centre National de la Recherche Scientifique) *je donne aussi des cours, c'est un petit peu particulier. Je faisais des vacations, ça, c'était avant la fusion, et c'était assez compliqué mon statut était jamais très clair. Une année, j'ai même découvert qu'un professeur se faisait payer mes heures. C'était sympa.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chercheur-chef d'équipe.

Ainsi la perception du projet Emex et de la fusion ainsi que l'articulation de ces deux projets varient selon la proximité des scientifiques au projet Emex et au PIA. L'élite programmatique locale et les coordinateurs de projets labélisés par le PIA partagent la même perception de ces projets sur le site et disposent du plus d'informations. Les élus au sein des instances des universités ainsi que les chercheurs occupant des postes de direction sont principalement mobilisés par la fusion et considèrent les Idex et le projet Emex comme la toile de fond de la fusion. Les chercheurs et enseignants-chercheurs sans lien avec le PIA et non élus au sein d'instances ne sont que vaguement au courant du projet Emex, alors qu'ils sont informés sur une fusion qui, elle, modifie leur quotidien. En 2012, la majorité de la communauté académique est donc focalisée sur la fusion. De cette façon, le projet Emex est dans l'ombre de cette dernière, et les scientifiques les plus au fait du projet Emex sont les acteurs qui ont le plus intérêt à sa bonne réalisation.

B - Des résistances collectives concentrées sur la fusion

La perception variable du projet Emex et de la fusion au sein de la communauté académique provient d'une circulation différenciée de ces deux projets sur le site étudié. En effet, le projet Emex et la fusion n'ont pas suivi les mêmes canaux de diffusion. En l'occurrence, le projet Emex a, en grande partie, évité les instances collectives des universités. Il s'agit là d'un élément important pour comprendre le peu d'oppositions que ce projet a rencontré sur le site étudié, de son élaboration à son lancement. En effet, des résistances se sont organisées au sein des instances des différentes universités contre la fusion dès que celle-ci fut annoncée publiquement. Cette décision a été prise par les trois présidents d'université lors d'un séminaire où seules les équipes resserrées des directions des universités étaient conviées. Elle a été annoncée par le biais d'une conférence de presse organisée dans la foulée. L'annonce publique de la fusion en dehors des instances des universités, et sans avertissement, a généré un mécontentement auprès d'une grande partie de la communauté académique. Dès lors, des contestations se sont exprimées non pas sur le bien-fondé d'une fusion mais sur la façon de conduire ce projet :

> « *La fusion c'est un vieux projet en fait. Dans les années quatre-vingt-dix-huit il y avait déjà des scientifiques qui s'étaient réunis et qui proposaient de rassembler les sciences. Donc c'était déjà dans les têtes, mais il n'y avait pas de volonté politique et puis il avait été évoqué de créer deux universités au lieu de trois autour de blocs disciplinaires différents et pas forcément une université* (…). *Donc la fusion elle-même, ce n'était pas quelque chose où on était contre forcément. Bon, dans le cas présent oui, mais c'est toujours pareil, c'était pas tellement le fond mais la manière. On était vraiment contre la manière. On a appris le projet de fusion par la presse par* X (le journal qui a publié l'annonce de la fusion) *pour pas le citer. Juste parce que les présidents l'avaient décidé, donc à un moment donné, voilà, on a de quoi s'énerver. Ça quand même, ça mérite une concertation, ou au moins d'être informés !* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un enseignant-chercheur élu à siéger au conseil d'adminitrarion d'une des anciennes universités.

En s'opposant à la « *manière* », les chercheurs et enseignants-chercheurs critiquent la montée en puissance des équipes dirigeantes et le contrôle qu'elles exercent sur le projet de fusion. C'est également l'importance d'une des universités particulièrement motrices dans la fusion qui est dénoncée. Dans plusieurs entretiens, il est mentionné que le rejet de la fusion était une façon de résister à la prise de pouvoir d'une université sur les deux autres :

« Alors, non, la fusion ça a pas fait consensus du tout (…). *Y a aussi que comme y avait plusieurs composantes qu'il a fallu fusionner, il y avait plusieurs UFR (*Unité de Formation et de Recherche) *qui ont dû fusionner, donc quatre composantes qui ont dû se réorganiser et ça a entraîné des complications et des difficultés sur plusieurs aspects. Parce que d'abord les trois universités avaient des habitudes différentes. Va savoir pourquoi ? Déjà, il faut se comprendre et vouloir se comprendre. Ça, c'est une difficulté quand on se connait pas parce qu'on avait jamais travaillé avec des collègues de l'université* X (une des trois universités). *Et puis y a les différences de disciplines, et entre disciplines c'est pas toujours facile de s'entendre. Quelqu'un en administration des entreprises, et quelqu'un en informatique, des fois on fonctionne pas pareil mais bon ça... Et puis y a eu aussi un aspect de l'université* X *qui prenait la main, lors de la fusion et c'est pas qu'un sentiment, c'est la réalité. C'est la méthode de* X *qui s'est imposé aux autres donc pour les collègues de* X *c'était pas trop violent parce qu'ils avaient l'habitude, mais pour les autres, bah, il faut s'adapter parce qu'on a pas trop le choix là. C'est pas les autres qui ont fait un effort vu que notre fonctionnement est pas si déconnant. Non c'est comme ça, faut faire comme ça, et c'est tout.* (…) *Et puis les postes au niveau de la DGS* (direction générale des services) *par exemple ça a été des gens de* X *et du coup les gens dans l'administratif avaient peur de perdre leur poste donc, bon, ça a vraiment créé un mal-être parfois.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un enseignant-chercheur élu à siéger au conseil d'administration de l'université unique

C'est en investissant les instances représentatives au sein des universités que les syndicats et les représentants du personnel ont contesté la fusion et les stratégies des équipes dirigeantes. Les conseils d'administration des trois universités, en particulier, ont été les lieux où les contestations se sont exprimées. Ils ont constitué le départ d'actions organisées qui ont abouti au blocage de la fusion pendant quatre ans avec, comme ressource essentielle, le vote contre la fusion. Les informations et les textes distribués dans le cadre des conseils d'administration sont rendus publics et sont discutés dans d'autres instances collectives, comme les assemblées générales ou les réunions syndicales. Petit à petit, les résistances se sont organisées collectivement et une liste d'opposition a été formée par différents chercheurs et enseignants-chercheurs des trois universités siégeant dans les différents conseils des universités et dont une partie faisait partie de syndicats. Ils avaient pour but de prendre la main sur le projet afin de promouvoir un autre modèle de fusion. Ainsi, des textes alternatifs sont produits, des lettres en réponse aux textes élaborés par les équipes dirigeantes sont proposées et diffusées, et les passages considérés comme problématiques sont extraits, commentés, et largement diffusés.

Des documents tels que l'extrait ci-dessous constitue la base de travail des syndicats et des membres de la liste d'opposition à la fusion :

p. 5 : "Il s'agit en quelque sorte de passer d'un modèle organisationnel traditionnel à un modèle entrepreneurial"

p.8 : "la rareté globale de la ressource humaine sur les métiers émergents au sein des universités"

p. 11 :"La Gouvernance de l'université s'inscrira dans le cadre de la loi LRU et d'un établissement aux RCE pleinement exercées"

p.14 :" Pour aboutir à une organisation lisible et efficace, le nombre de pôles d'excellence doit être restreint"

p.18 : "l'organisation et le renforcement des activités de valorisation de la recherche dans les universités sont aujourd'hui incontournables et stratégiques. Ces activités [...] constitueront donc un axe majeur [redacted]

De l'université unique

p. 20 : "l'offre de formation doit s'appuyer sur des bilans : le nombre d'inscrits par spécialités, les taux de réussite, l'évaluation des enseignements et pour les diplômes en création sur une étude de marché précise".

p. 22 : "À l'instar du secteur de la recherche, des emplois vacants d'enseignants et d'enseignants-chercheurs seront sanctuarisés pour être redéployés vers les disciplines particulièrement et durablement sous-encadrées et à haut potentiel d'insertion, lors de chaque campagne de recrutement"

p. 23 : La performance de nos formations implique que l'université unique renforce le travail aujourd'hui – obligatoire – de réalisation et d'utilisation des fiches RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles), des ECTS, du supplément au diplôme (SD) et une offre de formation fondée sur la démarche compétences « qui s'inspire des méthodes du monde professionnel et vise l'acquisition de savoir-faire ». Pour cela un guide « référentiel emploi compétences » de chaque filière sera créé.

p. 26 : "Développement de l'emploi étudiant par l'augmentation des contrats étudiants visant notamment à renforcer le tutorat"

p. 30 : "Pour garantir l'attractivité de l'université, un dispositif de chaires d'excellence de l'établissement sera mis en oeuvre et la possibilité de recruter des personnalités du plus haut niveau sur des contrats CDI

Figure 9 : Extrait d'un document listant les passages contestés des principes fondateurs de l'université unique, rédigé par les syndicats et la liste d'opposition en 2009.

C'est notamment le document stabilisant les principes fondateurs de l'université unique qui est contesté, et qui donne prise au blocage de la fusion ; comme le montre ce tract produit par les syndicats des personnels d'une des universités :

Syndicat des personnels de l'université de [redacted]

Universités :

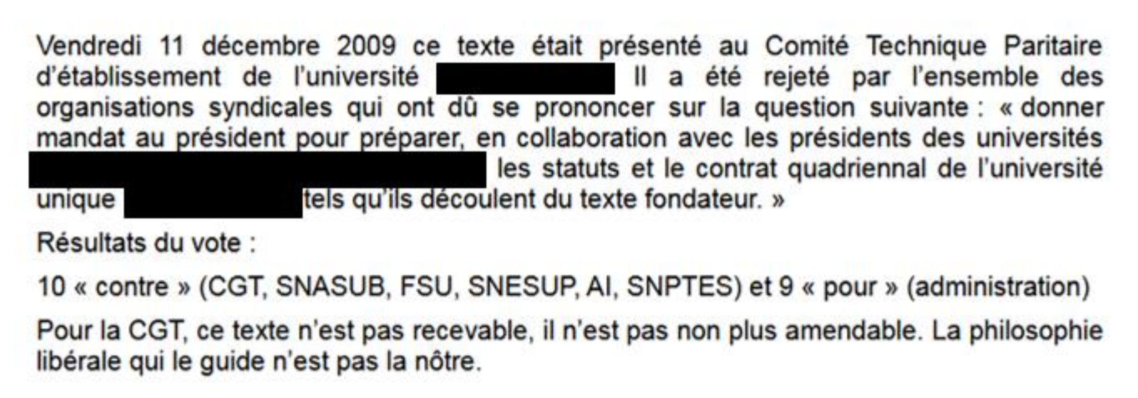
passer d'un modèle « organisationnel traditionnel »

à un modèle « entrepreneurial »

Il en va de notre avenir

Vendredi 18 décembre 2009, les 3 conseils d'Administration des 3 universités se réuniront pour voter la fusion par l'adoption du texte intitulé : « principes fondateurs d'une université unique ». Ce texte a été élaboré par les trois présidents d'université.

(…)



Vendredi 11 décembre 2009 ce texte était présenté au Comité Technique Paritaire d'établissement de l'université [redacted] Il a été rejeté par l'ensemble des organisations syndicales qui ont dû se prononcer sur la question suivante : « donner mandat au président pour préparer, en collaboration avec les présidents des universités [redacted] les statuts et le contrat quadriennal de l'université unique [redacted] tels qu'ils découlent du texte fondateur. »

Résultats du vote :

10 « contre » (CGT, SNASUB, FSU, SNESUP, AI, SNPTES) et 9 « pour » (administration)

Pour la CGT, ce texte n'est pas recevable, il n'est pas non plus amendable. La philosophie libérale qui le guide n'est pas la nôtre.

Figure 10 : Extraits d'un tract syndical « Universités : passer d'un modèle « organisationnel traditionnel » à un modèle « entrepreneurial » il en va de notre avenir ».2009. p. 1.

C'est à l'occasion du vote de ce texte que les élus de l'opposition d'une des trois universités ont fait barrage à la fusion lors du premier vote en 2009. Un an plus tard, « *une réponse éthique à l'université unique* » est produite. À travers ce document, les syndicats et l'opposition dénoncent le projet politique qui sous-tend la fusion. Ils considèrent que, sous couvert de fusion, ce sont les missions et le caractère de service public des universités qui sont

renégociés :

L'an dernier, à peu près à la même époque, les CA des trois universités [redacted] étaient appelés à voter de manière très solennelle, en présence des 3 présidents, l'organisation politique et administrative de l'Université Unique.

Aujourd'hui, donc un peu plus d'un an plus tard, un texte « [redacted]: Principes fondateurs d'une université unique » est soumis au vote de chaque CA. Ce que nous craignions et dénoncions il y a un an se retrouve dans ce texte.

La question n'est donc plus, comme on voulait nous en convaincre l'an dernier, de se prononcer « pour ou contre une université unique », mais bien sur le type d'établissement qui nous est proposé, ses modes d'organisation, de direction, de gestion, de la réalité de sa vie démocratique et collégiale, des missions de l'ESR et des modalités de leur mise en œuvre qu'il s'assigne, de sa relation avec la réponse aux besoins sociaux et la nécessaire liberté scientifique et pédagogique, bref, de son caractère de service public.

Figure 11 : Une réponse éthique à l'Université unique, rédigée par plusieurs syndicats présents sur le site et des membres de la liste d'opposition.2010. p. 1.

De façon générale, la montée en puissance du pouvoir exécutif est pointée du doigt autant dans la manière de préparer le projet de fusion qu'à travers l'organisation des instances qui sont prévues pour l'université unique. Il est reproché un renoncement au fonctionnement historique de l'université autour de la démocratie et des instances de représentation politiques.

3- En vérité, le « passage d'un modèle organisationnel traditionnel à un modèle entrepreneurial » annoncé comme ambition de l'université unique (page 5) signe **le renoncement aux principes de gestion démocratique et de collégialité de l'université**, pourtant aux fondements de la loi de 1984, et auxquels les universitaires – ils l'ont montré encore récemment – sont attachés comme à une part décisive de leur identité et de leurs pratiques professionnelles. Notons, pour l'exemple, que pas une fois dans le texte proposé, le terme « démocratie » n'apparait, ni celui de « vote ».

Figure 12 : Une réponse éthique à l'Université unique, rédigée par plusieurs syndicats présents sur le site et des membres de la liste d'opposition.2010.p. 1.

Il est également souligné l'ampleur des transformations que ce projet de fusion compte mener. Comme le montre l'extrait ci-dessus, le droit et son ancrage dans le temps, en l'occurrence les années quatre-vingt, constituent une ressource afin de souligner la portée des changements présents dans le modèle entrepreneurial proposé dans le texte fondateur de l'université unique.

Cette refonte organisationnelle suscite également de l'inquiétude à travers la réarticulation des UFR qui questionne les liens établis jusque là entre l'offre de formation et la recherche :

Recherche et formation

1- La fin des UFR ? Le texte prend acte que le niveau des UFR comme composante de l'université est inscrit dans la loi. Mais c'est pour aussitôt en faire éclater le caractère unitaire, puisque sont créés au sein des UFR des départements de formation à côté des unités de recherche. Le découplage des formations et de la recherche signerait la fin de l'articulation fondamentale du lien « enseignement-recherche » qui, faut-il le rappeler, ne saurait être conçu de façon purement administrative, mais au contraire comme étant au principe même des choix

de formation, de leurs contenus, de leur évolutions, et ce dans une interaction entre les deux aspects du travail des enseignants chercheurs

Figure 13 : Une réponse éthique à l'Université unique, rédigée par plusieurs syndicats présents sur le site et des membres de la liste d'opposition.2010. p. 2.

Les critiques qu'exprime le document produit par l'opposition portent également sur les éléments de la fusion qui sont présents dans le projet Emex. Le lien entre la fusion et les Idex ne passe d'ailleurs pas inaperçu. Le champ lexical de l'excellence est utilisé à douze reprises parmi les 52 pages du texte fondateur de l'université unique et dès la première ligne :

PRÉAMBULE

Pourquoi une université unique est-elle nécessaire ?

Tout le monde est d'accord : à [redacted] la recherche est d'excellence. Mais elle manque de lisibilité et de visibilité. Riche de l'ensemble des champs de la connaissance, elle est donc particulièrement apte à relever les défis de l'avancée des savoirs, dont chacun sait qu'ils seront de plus en plus intégratifs et donc interdisciplinaires.

Figure 14 : « Principes fondateurs d'une université unique ». Texte soumis au vote en décembre 2009 élaboré par les équipes dirigeantes des trois universités présentes sur le site. p. 1.

L'opposition et les syndicats identifient les Idex comme le contexte de la fusion et s'y opposent. Ils soulignent le projet des équipes dirigeantes de concourir à cette politique ; et déplore la mise en compétition qui en découle :

Non seulement le document qui nous est soumis se situe à l'opposé de nos propositions et des aspirations de la société, mais, considérant la concurrence comme inévitable, il s'inscrit dans la volonté claire de participer à la course à laquelle le gouvernement, au plus haut niveau, assigne l'objectif de 5 à 10 grandes universités de visibilité internationale.

Figure 15 : Une réponse éthique à l'Université unique, rédigée par plusieurs syndicats présents sur le site et des membres de la liste d'opposition.2010. p. 5.

Le volet recherche du document est proche du projet Emex, et suscite des oppositions. La focale sur les activités de recherche, la prépondérance de la compétition internationale ainsi que l'importance de la masse critique sont condamnées, tout comme la spécialisation du site autour de quelques axes thématiques, la définition de l'excellence à travers le *benchmark* et la compétition. La hiérarchisation des activités et des individus est également dénoncée ainsi que les traitements différenciés qui en découlent tels que l'annonce de vingt pour cent des postes sanctuarisés pour les « *unités les plus performantes* ». Les modalités d'allocations de ces traitements spécifiques sont questionnées et le caractère arbitraire des décisions suspecté :

2- Or, s'agissant de la recherche, elle est organisée d'abord selon le principe – on serait tenté de dire « le dogme » – de la visibilité internationale et partant, de la notion de masse critique et d'une conception de l'excellence essentiellement concurrentielle et sélective. … Elle dépend de 3 niveaux de direction (direction de la recherche et de la valorisation, directoire de la recherche, conseil d'orientation scientifique). Elle serait organisée en pôles de recherche thématiques dont le nombre – excellence oblige ! – doit être restreint et rassembler les unités bien classées. Outre la mise en cause que l'on peut légitimement faire des critères de classement des unités de recherche, y compris ceux de l'AERES, rien n'est indiqué quant à l'accompagnement et l'aide apportée à l'ensemble des unités de recherche pour permettre celles qui en ont besoin de progresser vers une qualité partagée. Par contre « 20% des emplois disponibles seront sanctuarisés pour être affectés aux unités les plus performantes» (p. 17), sans que l'on sache qui les désigne comme telles. Enfin, elle doit répondre aux exigences de la valorisation.

Figure 16 : Une réponse éthique à l'Université unique, rédigée par plusieurs syndicats présents sur le site et des membres de la liste d'opposition.2010. p. 2.

Si le projet Emex, ou certains de ses aspects sont donc condamnés, aucun lien formel n'est établi entre la fusion et le projet Emex dans le document soumis au vote. Compte tenu de l'agenda serré qui est imposé par les Idex, les équipes présidentielles ne font pas mention du projet Emex et il n'est pas présenté aux conseils d'administration des universités. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre de cette thèse, les informations autour de ce projet constituent un enjeu important pour l'élite programmatique présente sur le site. Une cellule de

travail est spécialement créée pour l'élaboration de la réponse à l'appel à projets Idex, avec un périmètre restreint. Seuls les trois présidents et trois chargées de projet ont accès à l'ensemble du projet Emex et aux documents. Les conseils d'administration n'ont jamais eu directement accès à la réponse à l'appel à projets, leurs membres en ont pris connaissance par des présentations orales uniquement en fin de processus. Le projet Emex est alors hors de portée des résistances organisées contre la fusion et lorsque les membres des conseils d'administration sont officiellement mis au courant de la participation du site à cet appel à projets, ils disposent de très peu de temps pour s'organiser. De plus, les modalités collectives de résistances élaborées contre la fusion, passant essentiellement par le partage et le commentaire des textes distribués en conseil d'administration, ne peuvent pas être mobilisées. Aucun document n'est disponible afin d'objectiver le projet Emex. De cette façon, le projet Emex ne suit pas la même circulation que la fusion, et évite ainsi des résistances pourtant déjà organisées.

C - La distinction du projet Emex et de la fusion : le ressort d'une mise en œuvre discrète

La distinction entre le projet Emex et celui de la fusion a également structuré la mise en place du projet Idex qui se fait discrètement, toujours dans l'ombre de la fusion. En effet, la distinction entre ces deux projets se traduit dans l'architecture organisationnelle du site. Ainsi, une fondation est créée à côté de l'université afin de recevoir et de gérer les fonds alloués par l'appel à projets Idex. Créer une nouvelle organisation en marge de l'université fusionnée permet de clairement dissocier les deux projets et notamment les deux budgets parce que comme le rappelle un membre du comité de pilotage de la fondation Emex, « *il ne peut pas y avoir de mixité dans les budgets* » ; ils sont alors « *totalement étanche*[s] ».

Cette fondation dispose de son propre personnel, ainsi que d'un budget distinct et d'instances spécifiques. Cette étanchéité permet de maintenir le projet Emex à l'écart des instances collectives de l'université et des résistances qui y sont présentes. En effet, les instances de la fondation Emex rassemblent uniquement le pouvoir exécutif de l'université. Cette fondation est composée d'un conseil de gestion qui rassemble les partenaires du projet Emex, la direction de l'université, et de la fondation, répartis en trois collèges. (cf. annexe 1).

La fondation compte également un bureau composé du président, du vice-président, du directeur, du trésorier, et du secrétariat général de la fondation Emex (cf. annexe 2).

Enfin, la fondation est gérée par un comité de pilotage qui rassemble dix membres représentant les partenaires du projet Emex et incluant trois membres issus de la direction de l'université (cf. annexe 3).

Ainsi, aucun élu représentant les chercheurs et enseignants-chercheurs, les étudiants ou les bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers de service, sociaux et de santé (BIATSS) ne sont présents dans les instances de cette fondation. Le président de l'université est également le président de la fondation, et il désigne le candidat à la vice-présidence auprès du conseil d'administration, ce dernier validant ou non ce choix. Ce montage n'est initialement pas le fait de l'élite programmatique, c'est le jury des Idex qui a orienté ce choix. Le premier projet proposait que le président de l'université et le président de la fondation soient deux personnes distinctes. Or, cette configuration a soulevé plusieurs questions de la part du jury sur l'éventualité d'un désaccord ou d'une différence de sensibilité politique entre les deux présidents. Pour une gouvernance plus solide, il a donc été décidé, dans le second projet, que le président de l'université serait également le président de la fondation Emex :

> « *Dans le premier projet nous avions décidé que l'Idex serait géré par une fondation de coopération scientifique. Vous savez ce que c'est ? C'est une institution de droit privé, une entité à côté des universités. Un membre du jury nous a dit « si le président de la fondation et celui de l'université ne sont pas d'accord qu'est-ce qu'il se passe ? » Je lui ai répondu « c'est impossible puisque le président de l'université sera le président de la fondation ». Ça devait être moi le président de la fondation d'après les accords avec les présidents* ».
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'une des trois anciennes universités du site.

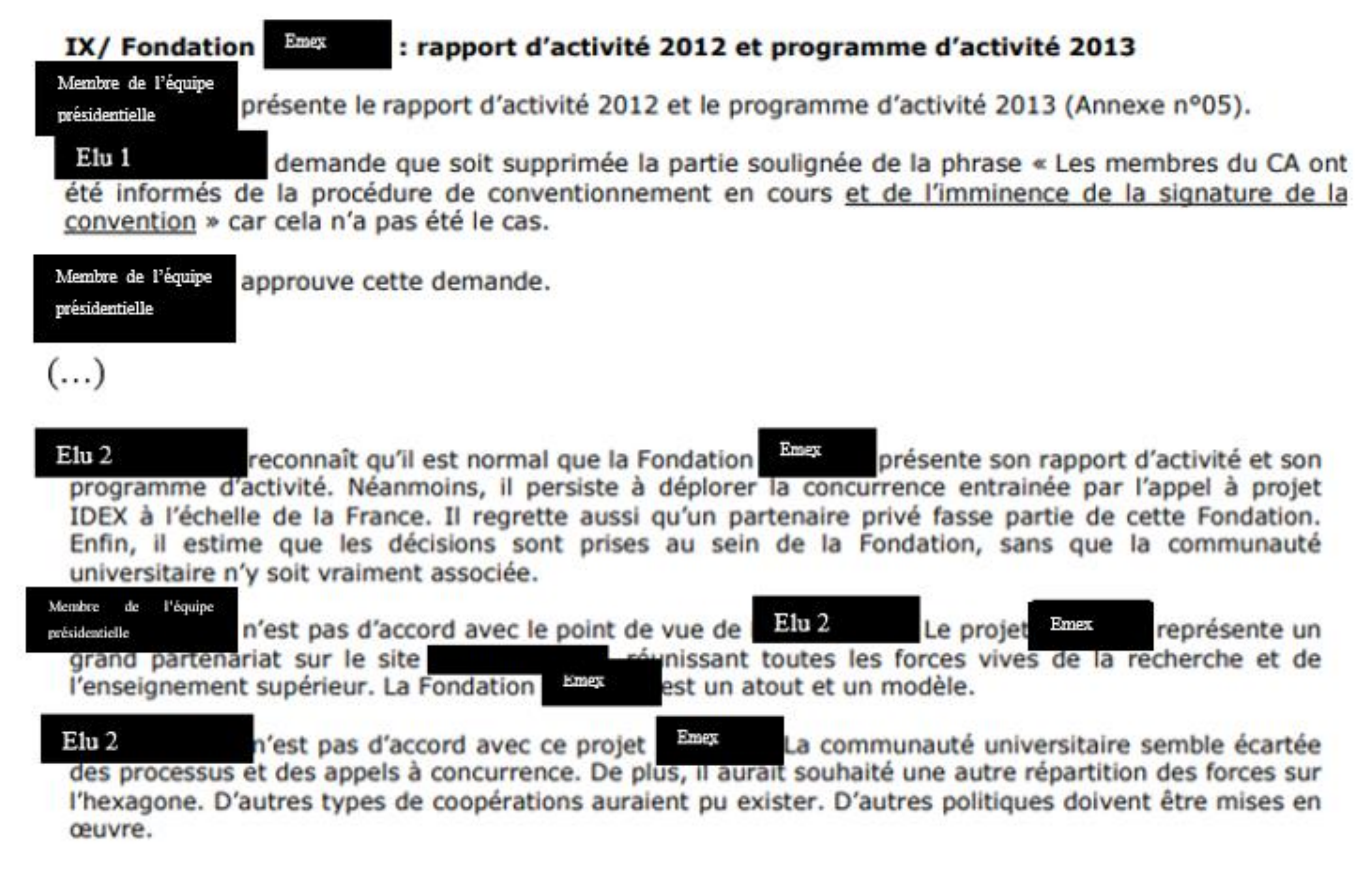
Ainsi avec la création de cette fondation, la faible visibilité du projet Emex perdure pendant la phase de mise en œuvre. De plus, le contrôle exercé par l'élite programmatique locale sur les informations autour du projet Emex est toujours en vigueur pendant la phase de mise en œuvre, comme l'explique un des membres du comité de pilotage de la fondation Emex :

> « *D'après ce que vous me dites, j'ai l'impression qu'il n'y avait pas beaucoup de communication autour de ce projet ?*
>
> — *Nous ?*
> — *Oui.*

— *Non. Et ça reste vrai aujourd'hui, on communique peu et c'est aussi une philosophie de travail avec l'équipe présidentielle de l'université.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du comité de pilotage de la fondation Emex.

Le contrôle des informations autour du projet Emex le rend discret et donne peu de prises aux résistances. Cependant, même si peu d'éléments sont communiqués, les activités de la fondation sont relayées au conseil d'administration de l'université en particulier lors des bilans annuels. C'est notamment lors de ces points d'étapes que le projet Emex peut être discuté même si certains élus déplorent un manque de communication et l'absence de participation des instances :



IX/ Fondation Emex : rapport d'activité 2012 et programme d'activité 2013

Membre de l'équipe présidentielle présente le rapport d'activité 2012 et le programme d'activité 2013 (Annexe n°05).

Elu 1 demande que soit supprimée la partie soulignée de la phrase « Les membres du CA ont été informés de la procédure de conventionnement en cours <u>et de l'imminence de la signature de la convention</u> » car cela n'a pas été le cas.

Membre de l'équipe présidentielle approuve cette demande.

(…)

Elu 2 reconnaît qu'il est normal que la Fondation Emex présente son rapport d'activité et son programme d'activité. Néanmoins, il persiste à déplorer la concurrence entrainée par l'appel à projet IDEX à l'échelle de la France. Il regrette aussi qu'un partenaire privé fasse partie de cette Fondation. Enfin, il estime que les décisions sont prises au sein de la Fondation, sans que la communauté universitaire n'y soit vraiment associée.

Membre de l'équipe présidentielle n'est pas d'accord avec le point de vue de Elu 2 Le projet Emex représente un grand partenariat sur le site [redacted]unissant toutes les forces vives de la recherche et de l'enseignement supérieur. La Fondation Emex est un atout et un modèle.

Elu 2 n'est pas d'accord avec ce projet Emex La communauté universitaire semble écartée des processus et des appels à concurrence. De plus, il aurait souhaité une autre répartition des forces sur l'hexagone. D'autres types de coopérations auraient pu exister. D'autres politiques doivent être mises en œuvre.

Figure 17 : Extrait d'un procès-verbal d'un conseil d'administration de l'université fusionnée tenu en janvier 2013 lors de la présentation du deuxième rapport et programme d'activité de la fondation Emex.

Pendant la période de mise en œuvre, le projet Emex est visible ponctuellement au fur et à mesure du déploiement des projets financés par la fondation de telle sorte qu'il n'est pas perçu comme central en dehors des personnes qui y sont directement liées :

« *Moi ce que je vois de l'Idex c'est des petits trucs en mieux. C'est pas un changement heu… vraiment… important*. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un élu ayant siégé au conseil d'administration de l'université fusionnée.

Le projet Emex ainsi que les transformations qu'il engendre sont peu visibles, notamment par ceux qui ne bénéficient pas de ses fonds, ce qui n'est pas propice à la formation de contestations. Les oppositions sont d'autant moins présentes qu'elles restent centrées sur la fusion menée, tambour battant, en même temps que le projet Emex. L'organisation d'une nouvelle élection destinée à constituer l'équipe exécutive de l'université fusionnée est l'occasion, pour les opposants à la fusion, de proposer un projet alternatif. Lors de cette élection, deux listes s'opposent, d'un côté l'élite programmatique qui prépare et œuvre collectivement en faveur de la fusion depuis 2007, et de l'autre, l'opposition qui conteste le projet politique derrière ce changement organisationnel. Les résistances se jouent dans une campagne électorale ce qui a pour effet de constituer une caisse de résonnance pour cette élection qui, même si la liste de l'élite programmatique l'emporte, n'a pas constitué une simple formalité. Ensuite, la fusion des trois universités affecte concrètement le travail de toute la communauté académique, de tous les employés de l'université, et de tous les étudiants. Avec elle, les services administratifs des trois universités fusionnent et sont déplacés dans un nouveau bâtiment, de nouvelles procédures se mettent en place ainsi que de nouveaux logiciels, l'université a un nouveau nom, une nouvelle signature est décrétée ainsi qu'une nouvelle charte visuelle, de nouvelles cartes sont produites, tous les sites internet doivent être reformatés, plusieurs composantes doivent se réorganiser, etc. De ce fait, la fusion concerne de près toutes les personnes qui travaillent à l'université, car elles doivent s'adapter à des changements qui affectent leur vie courante. C'est ce qu'explique ce responsable de formation en sciences pour qui les évolutions engendrées par la fusion ont transformé le quotidien :

« *La taille de l'université a complètement changé. Nous, au niveau du département, on rassemble toutes les unités de* X (une discipline issue des sciences naturelles). *Nous, on était très favorable à la fusion parce que nos enseignements étaient éclatés dans les trois universités. La plupart des diplômes étaient cohabilités par les trois universités, donc dans la phase de labélisation et de préparation des formations, ça, ça voulait dire passer par chaque président et chaque conseil d'administration. Donc c'était très lourd, quoi. On était du coup vraiment … comment dire… moteur de la fusion. Bon, là, on est passé d'une université de* Y [nombres d'étudiants] *à* Z [plus grand nombres d'étudiants] *étudiants, donc bon c'est sûr que la taille maintenant fait que les choses sont pas faciles*

à bouger. Mais bon ça on s'y attendait. Il faut que l'université atteigne un rythme de croisière. Je pense que maintenant ce rythme il est largement atteint, voilà, quoi.

— Ok, donc avec la fusion vous avez rassemblé toutes les formations ?

— Oui, exactement. En fait, tout est rassemblé ici. Avant la fusion, on avait déjà rassemblé toutes les formations dans ce bâtiment qui était initialement un bâtiment interuniversitaire. Il y avait une convention de gestion du bâtiment entre les trois universités. À l'époque, on était même une UFR, une toute petite UFR avec toutes les caractéristiques. Donc on gérait le bâtiment et on avait des unités de recherche rattachées. Et maintenant avec la fusion, l'équivalent de l'UFR pour nous, maintenant, c'est l'UFR Sciences. Donc, bon, le changement c'est qu'avant on était peut être maximum une vingtaine et maintenant dans l'UFR Sciences y a plus de 800 chercheurs donc voilà c'est sûr que c'est pas la même chose [rires]. *Typiquement, avant la fusion, il fallait qu'on invente une petite moulinette pour échanger les services entre les différentes universités. Pour moi, je participe à tant d'heures, en contrepartie voilà… entre les différentes disciplines. Bon, ça se faisait, mais c'était pas simple. Et puis on pouvait être en concurrence sur des projets au niveau de la recherche sur des sujets parce qu'il n'y avait pas de concertation même au niveau des créations de postes. Et puis bon, les étudiants basculaient des fois d'une université à une autre quand il passait de la licence au master et on avait des masters en concurrence parce que les masters sont très liés à la recherche et chaque université avait des laboratoires dans le domaine de* X *et chaque université avait développé son master et ses spécialités, donc la fusion ça a aussi permis de régler ça. Il y a des masters qui ont fusionné.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de département au sein de l'université unique.

Cet extrait d'entretien donne notamment à voir l'ampleur du changement d'échelle que la fusion a engendré. Pour cet enquêté, ces transformations sont bénéfiques, car il fait partie des disciplines qui étaient dispersées entre les différentes universités. Pour les scientifiques qui ne sont pas issus de la faculté des sciences ou pour les personnels administratifs et de soutien à la recherche, ces changements ne sont pas accueillis aussi positivement. Une telle restructuration du site a créé des situations tendues sur lesquelles s'appuient les syndicats et les opposants à l'élite programmatique. Les premiers ont expliqué avoir été particulièrement occupés pendant la première année de la fusion par les échanges avec les personnels afin de suivre et d'accompagner les différentes mutations de postes. Ces tensions ont été relayées dans des médias locaux, ainsi que deux médias nationaux. Les syndicats et les représentants de l'opposition ont eu recours à la presse afin de rendre publiques leurs inquiétudes notamment autour des risques psychosociaux engendrés par la fusion.

La fusion a donc joué un rôle important dans la faible opposition que le projet Emex a rencontrée. Le recours aux financements sur projet au sein du PIA, mais également par la fondation Emex afin de répartir les fonds Idex, participe également à l'invisibilisation du projet Emex en dehors des acteurs qui bénéficient des politiques d'excellence. À l'opposé, la fusion est un évènement qui concerne toute la communauté académique, elle en éprouve les effets immédiatement. Les oppositions se concentrent alors sur la fusion qui constitue le projet le plus visible et le plus urgent pour la majorité des acteurs présents sur le site. Cette observation rejoint les conclusions de travaux qui étudient la production de l'ignorance en analysant pourquoi des problèmes publics n'émergent pas (Henry, 2017). Dans le cas des politiques de risques de santé au travail, Jean Noël Jouzel et François Dedieu montrent que la production de connaissances laisse dans l'ombre d'autres représentations du problème (Jouzel, 2012 ; Jouzel et Dedieu, 2013). En l'occurrence, les instruments utilisés pour diagnostiquer les maladies liées aux toxiques d'usages professionnels ont pour effet de produire une méconnaissance institutionnelle et scientifique de celles-ci. Même si les instruments de connaissance que ces auteurs étudient sont différents des Idex, ils produisent des mécanismes comparables, à la différence près que dans le cas de la reconnaissance des maladies professionnelles, ces instruments produisent ces effets indépendamment de l'intention stratégique des acteurs qui les utilisent alors que, dans le cadre des Idex, ces effets sont produits de par leur déclinaison locale et les appropriations dont elles font l'objet sur le site. En effet, les Idex, dans notre cas, rendent visible la fusion et de ce fait dissimulent la rénovation du principe d'attribution des fonds. Dans sa phase de préparation et de lancement, le projet Emex n'est visible que des gagnants des politiques d'excellence, et il est hors de vue des perdants.

II - Des capacités de résistance inégales selon les disciplines

Dans cette deuxième partie, nous abordons un autre facteur d'entrave aux résistances. Nous verrons que les disciplines ne disposent pas des mêmes capacités de résistance face aux Idex. L'opposition au projet Emex est difficile, même une fois celui-ci rendu public, car, tout d'abord, les Idex sont compatibles avec certaines normes professionnelles telles que l'excellence et la compétition. Ensuite, il s'agit d'un appel à projets allouant des sommes supplémentaires aux universités dans un contexte de raréfaction des ressources. Or, les chercheurs et enseignants-chercheurs issus des sciences, et dont les recherches sont majoritairement expérimentales, dépendent des fonds supplémentaires alloués par appel à projets pour travailler. Ainsi, dans le contexte de crise de financement de la recherche, les fonds Idex sont plus qu'incitatifs pour ces disciplines, qui en dépendent. Enfin, nous verrons que les modifications organisationnelles engendrées par les Idex, dont la fusion fait partie, ont pour effet d'étendre la dépendance des sciences aux autres disciplines. En effet, une fois les universités fusionnées, les disciplines sont interdépendantes dans l'obtention des fonds Idex. Les résistances prenant la forme du boycott des Idex du côté des sciences humaines et sociales peinent à se maintenir face à l'intéressement des sciences naturelles au projet Emex.

A - La compétition et l'excellence des notions compatibles avec les normes professionnelles du monde académique

De manière surprenante, les discours d'opposition recueillis au cours des entretiens ont pour caractéristiques d'être nuancés. En général, les chercheurs et enseignants-chercheurs ne rejettent pas en bloc les politiques d'excellence. Même les oppositions radicales sont précédées de longues explications afin d'exposer les termes précis qui justifient cette prise de position. L'enjeu est alors d'expliquer pourquoi les politiques d'excellence sont néfastes, selon eux, malgré le fait que plusieurs éléments sur le fond ne soient pas remis en question. En effet, certains principes de cet appel à projets sont compatibles avec des normes de la profession académique rendant ainsi le rejet en bloc de cet instrument difficile. La compétition,

l'excellence, et l'évaluation par les pairs ne sont en effet pas remises en question dans la plupart des critiques des politiques d'excellence. C'est alors dans la nuance que les chercheurs et enseignants-chercheurs se prononcent contre la compétition que renforcent les Idex. La critique porte sur les modalités de la compétition mais pas sur le principe de concurrence, au contraire il est même rappelé comme inévitable et vertueux dans certaines circonstances :

> « *La compétition, ça a toujours existé en recherche. Quand il y a plusieurs groupes qui travaillent sur des thématiques proches, on veut arriver le premier. C'est le côté compétitif, mais dans le bon sens du terme, comme quand on fait une course et qu'il y a de l'émulation. Ça a toujours existé et je pense que, quel que soit le système, ça existera parce qu'on s'y mettra soi-même. Chacun voudra être le premier à découvrir, à faire une avancée. Et celle-là, elle est saine pour moi, à part si on met des peaux de bananes pour y arriver, mais si on respecte les règles… Et c'est ce qu'il se passe actuellement avec les experts. On peut suspecter, fin on est pas 600 000 à travailler sur un domaine, donc le projet peut être très bon mais parce que le projet est pas bien présenté ou a pas vu le bon expert ou quoi.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un enseignant-chercheur syndiqué élu à siéger au conseil d'administration d'une des anciennes universités.

L'excellence comme mot d'ordre de cet appel à projets est d'une certaine façon compatible avec les normes professionnelles du monde académique. Ce principe renvoie à la hiérarchisation et à la distinction des personnes et activités les mieux classées, ce qui suppose leur évaluation. Dans plusieurs entretiens, que ce soit auprès d'approbateurs ou d'opposants aux politiques d'excellence, l'ancienneté de l'évaluation des activités de recherche est rappelée et n'est pas remise en question :

> « *Bon sur l'excellence… moi j'ai commencé ma carrière. Ça fait quand même déjà une quarantaine d'années. Au CNRS on parlait déjà des laboratoires CNRS ceux qui étaient fléchés vers le haut et ceux qui étaient fléchés vers le bas et c'est normal qu'il y ait une évaluation, c'est normal.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un enseignant-chercheur, membre de la liste d'opposition élu à siéger au conseil d'administration d'une des anciennes universités.

Dans la majorité des cas, le fait d'évaluer les projets de recherche est considéré comme nécessaire, et la hiérarchisation que cela entraîne inévitable, de telle sorte que le projet Emex ou les Idex ne constituent pas une nouveauté, ni une rupture pour les chercheurs. En effet, l'appel à projets Idex respecte, en partie, l'évaluation par les pairs, une pratique considérée comme structurante pour la profession académique. La sélection des projets Idex au niveau national s'effectue par un jury composé en majorité par des membres de la profession

académique. Seuls cinq représentants sur un total de vingt membres n'appartiennent pas à la profession et sont des représentants du « *monde économique* »[3] (cf. annexe 4 liste des membres du jury), cette information ne fait pas l'objet de critiques sur le site étudié même si plusieurs syndicats nationaux et différentes personnalités ont souligné cet élément dans les médias comme problématique. Au niveau local, les procédures mises en place au sein de la fondation Emex respectent l'évaluation par les pairs. Pour chaque appel à projets, un jury d'experts scientifiques internationaux est rassemblé et produit un classement des projets qui constitue la base sur laquelle la sélection des projets s'opère bien que la décision définitive revienne au bureau de la fondation.

L'excellence fonctionne également comme un label. Si la distinction symbolique opérée par les Idex a pu être critiquée, elle est aussi considérée comme juste notamment par l'élite programmatique. Selon elle, les Idex ne créent pas les inégalités statutaires, mais les révèlent en mettant en visibilité un état de fait. C'est ce que montre cet extrait du procès-verbal d'un des conseils d'administration de l'université fusionnée au cours duquel un élu s'inquiète des évolutions récentes du système d'enseignement supérieur et de recherche qui tend vers plus de différenciation entre établissements. Il souligne, entre autres, la place des Idex et des Labex dans ces changements. Un membre de l'équipe présidentielle répond en soulignant que les Idex ne font que révéler des inégalités déjà existantes, il compare l'université de Paris 6 et celle de La Rochelle pour illustrer son propos. Il sous-entend ainsi que les Idex rendent visibles des inégalités sans pour autant en créer de nouvelles :

> Elu poursuit en énonçant que le Président fait partie de la Conférence des Présidents d'Université. Il souligne que cette instance a réclamé l'autonomie des universités, qu'elle ne pouvait se faire que dans un contexte budgétaire. Le schéma national des universités, de la formation et de la recherche est rompu. Il reste la concurrence entre les labex et les IDEX.
>
> Membre de l'équipe présidentielle indique que les propos de Elu peuvent être interprétés comme suit : ont été introduits avec la loi LRU et la loi Fioraso une différenciation des universités qui n'existait pas auparavant. [redacted] souligne que cette interprétation est fausse, il demande ce qu'avait en commun, avant la loi, l'université de Paris 6 et l'université de La Rochelle par exemple. De la même façon, avant ces lois, les universités ne faisaient-elles pas appel à des entreprises privées pour le nettoyage des locaux.

[3] Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

Figure 18 : Extrait du procès-verbal du conseil d'administration de l'université fusionnée en juin 2014.p. 6.

La compatibilité des Idex avec certaines normes de la profession académique rend le principe de répartition des fonds instauré par le projet Emex acceptable et ceci même parmi les équipes qui n'ont pas ou très peu bénéficié des fonds Idex, comme le montre cet extrait d'entretien avec un chef d'équipe qui n'a pas obtenu de financement ni de la fondation Emex, ni d'aucun autre appel à projets. Il félicite la fondation d'avoir concentré les fonds sur quelques équipes alors même que dans la suite de l'entretien il déclare se trouver dans une situation très problématique cette année, car les recherches de son équipe sont coûteuses et il redoute de ne plus pouvoir travailler par manque de financement :

> « *En plus ils* [l'équipe dirigeante de la fondation Emex] *ont bien géré. Dès le départ avec la période d'essai, je sais plus trop combien ça a duré. Ils ont bien mis le point sur les meilleurs projets ils ont pas dilapidé, ils se sont mis en ordre de marche. Bon, nous, on a pas eu de sous...* ».
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chercheur chef d'équipe dans un laboratoire de sciences.

C'est, entre autres, en raison de ces compatibilités que les Idex peuvent trouver des relais dans les acteurs locaux, même parmi la communauté académique qui n'a pas bénéficié des fonds du PIA. Ces relais sont encore plus actifs lorsqu'ils ont bénéficié de ces politiques d'excellence comme le montre cet extrait d'entretien avec un directeur de Labex. Il considère la distinction opérée par les Idex et les Labex au sein de la communauté académique locale, juste. Selon lui, ces instruments permettent d'aligner les ressources économiques sur le classement symbolique déjà opéré par la profession académique. Pour lui, c'est le système d'allocation des ressources jusque-là en place dans l'enseignement supérieur et la recherche qui n'est pas légitime, car tous les individus sont traités de façon équivalente ce qui ne récompense pas les meilleurs et les plus méritants :

> « *En tout cas, l'*X [une discipline issue des sciences humaines et sociales] *était dans différents labos. L'idée c'était de fédérer les forces et le fait que, par exemple, sur les recrutements, tous les recrutements, se faisaient pas au bénéfice du* [laboratoire X] *alors que c'est le meilleur... Notre idée c'était quand même de mener les autres labos à notre niveau. Nous, on avait une réputation internationale solide depuis longtemps, nous, on est A plus. Les autres, ils étaient B ou B moins, donc vous voyez y a une différence. Donc voilà, l'idée c'est de traîner vers le haut les deux autres centres.* (…) *Ce que j'avais observé c'est que tout le monde était mis sur le même temps ici avant, et donc ça veut dire*

qu'on avait pas de bonus, pas de prime, alors qu'on était meilleurs que les autres et ça m'a un petit peu poussé à dire, bon, on va intégrer les autres, mais ça sera à nos critères de recrutements. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur de Labex.

Ainsi, l'instrument d'action publique que constituent les Idex et le principe d'excellence sur lequel il repose, peuvent être intégrés au fonctionnement de la profession académique, car ils en suivent certaines normes telles que la compétition et l'évaluation par les pairs. En effet, ces mécanismes ont été identifiés par plusieurs travaux classiques de la sociologie. Selon Robert Merton, la profession académique s'organise selon un système complexe de récompenses symboliques et financières qui entraîne une compétition entre les scientifiques. L'évaluation par les pairs organise cette concurrence selon l'éthos scientifique qui comprend, entre autres, le scepticisme organisé comme norme (Merton, 1973). Avec l'effet Mathieu, il attire d'ailleurs l'attention sur les biais que comporte cette compétition qui consacre perpétuellement les gagnants (Merton, 1968). Pierre Bourdieu rejoint certaines conclusions de Robert Merton en mettant en lumière les relations agonistiques qui régissent le champ académique dans l'accumulation de capital symbolique et économique, et la distinction des dominants qui en découle (Bourdieu, 1984). Ainsi, la compatibilité des Idex avec les normes et les pratiques en vigueur dans la hiérarchie morale de la profession académique (Hughes et Chapoulie, 1996) est suffisante pour que cet instrument trouve des relais parmi les chercheurs et enseignants-chercheurs du site, y compris auprès de ceux qui n'ont pas bénéficié des ressources des politiques d'excellence. Cependant, la conciliation de certaines caractéristiques de l'instrument Idex avec des normes professionnelles de la communauté académique ne suffit pas pour comprendre le peu d'opposition que le projet Emex a rencontré comparativement à d'autres projets Idex. De plus, les normes professionnelles varient notamment selon les disciplines (Bourdieu, 1984). Il est nécessaire de prendre en compte plus précisément les différents positionnements de la communauté académique étudiée face à cet instrument. En l'occurrence, ces positionnements reposent en grande partie sur le niveau de dépendance des disciplines aux fonds alloués par les Idex.

B - Les sciences expérimentales dépendantes des fonds Idex

Les Idex n'affectent pas la communauté académique de la même façon selon l'appartenance disciplinaire des chercheurs et enseignants-chercheurs. Le déploiement du projet Emex à travers le financement par appels à projets rend les oppositions difficiles, notamment parmi les disciplines issues de la faculté des sciences. Le financement sur projets y dispose d'une ancienneté importante qui a contribué à l'intégrer aux pratiques des chercheurs en sciences expérimentales : au début des années 1960, ce sont en effet des spécialités issues de ces disciplines qui bénéficient des premières formes de financement sur projets (Aust et Picard, 2014). Au cours des années 1970, si l'instrument est progressivement décliné dans d'autres domaines disciplinaires, comme les sciences humaines et sociales (Bezes et Chauvière, 2005), sa généralisation s'appuie avant tout sur les sciences expérimentales, comme les sciences du vivant (Aust, 2016).

Ensuite, la nature des activités de recherche engagées au sein de ces disciplines les rend dépendantes au financement sur projet. Il s'agit en majorité de recherches expérimentales qui nécessitent des dépenses importantes aujourd'hui non couvertes par les crédits récurrents. Répondre à des appels à projets fait partie des activités routinières des chercheurs et enseignants-chercheurs de ces disciplines. À tel point qu'ils ne font pas la différence entre un appel à projets organisé par la fondation Emex et ceux lancés par d'autres bailleurs de fonds, comme l'ANR, auxquels ils ont l'habitude de répondre :

> « *La décision de répondre à cet appel à projets* [appel à projets lancé par la fondation Emex] *a été unanime ?*
>
> *— Ah bah, oui ! Nous ici, on a répondu sans attendre grand-chose. On a répondu rapidement dès qu'on a vu passer l'annonce et puis c'est pas plus compliqué que l'ANR et on a recyclé… enfin soumis ensuite des projets à l'ANR.*
> *— Vous l'avez soumis à l'ANR aussi…*
> *— Ah oui, nous on tente tout nous, on tente plus que ça même ! Si vous saviez tout ce qu'on tente ! J'ai l'impression de passer ma vie à écrire des projets !* ».

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chef d'équipe en sciences naturelles.

Sur le site, les appels à projets lancés dans le cadre du projet Emex ne font pas l'objet d'un traitement spécifique par les chercheurs et enseignants-chercheurs, et ne constituent pas

un motif de conversation. La fondation Emex est considérée comme un guichet supplémentaire auprès duquel obtenir d'éventuels fonds :

> « *Est-ce que vous parlez du financement des projets et de la fondation entre chercheurs ou bien ?*
>
> — *Non, si y a un appel d'offres on répond, si y a pas d'appel d'offres on répond pas. C'est tout. Si on a l'opportunité, on y va. On sait que c'est une source potentielle* [de financement] *c'est tout.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chef d'équipe en sciences naturelles.

La prégnance du projet Emex dans le secteur des sciences naturelles n'est pas uniquement due à l'accoutumance de ces disciplines au financement sur projet. Le contexte, dans lequel l'appel à projets est lancé, rend ce secteur dépendant des fonds supplémentaires distribués par les Idex. En effet, les politiques d'excellence sont amorcées alors que le financement de l'enseignement supérieur et de la recherche est en crise. Cette crise prend place à l'échelle européenne, avec des pays qui font face depuis les années soixante-dix à une massification de l'enseignement supérieur et à des difficultés budgétaires. La question du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche se pose dans la durée et amène à des évolutions différenciées selon les pays (Lepori, 2008). La hiérarchisation et la spécialisation des activités, ainsi que l'introduction de mécanismes concurrentiels dans le mode de financement, ont progressivement été construites comme réponse à cette crise, depuis la contractualisation entre l'État et les établissements dans les années quatre-vingt-dix. Alors même que les contrats d'établissement avaient originellement pour but de mettre en place un traitement différencié afin de corriger des disparités, et de déployer les crédits du ministère de l'enseignement supérieur et la recherche de façon plus équitable, cette différenciation a été mise au service d'objectifs de performance à partir des années 2000 (Musselin, 2001). Ainsi, au-delà des caractéristiques de l'instrument des Idex, son introduction sans trop de heurts sur le site provient majoritairement des sommes qu'il distribue dans un contexte de disette financière. De telle sorte que concourir à cet appel à projets paraissait évident pour les acteurs :

> « *Si vous interrogez le monde de la recherche ici, ce n'était pas concevable qu'on ne postule pas parce que c'est quand même des financements conséquents et c'est un label qui identifie le site, et donc qui les identifie eux comme des recherches de très haute qualité et puis des financements utiles pour la recherche. Pas que la recherche, mais notamment la recherche.* »

Entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Les ressources matérielles et symboliques que distribuent les Idex rendent cet instrument prégnant dans le secteur des sciences expérimentales notamment. Le coût des recherches, combiné à la fonte des financements récurrents déjà insuffisants, renforce la mise en concurrence au sein de ces disciplines. Il existe ainsi une course aux appels à projets dont les chercheurs ne sortent pas toujours gagnants :

> *« Moi, mon rôle en tant que chef d'équipe c'est de mettre tout le monde dans de bonnes conditions pour pouvoir travailler, pour avoir les moyens de travailler. Et c'est d'autant plus difficile à faire qu'actuellement on doit gérer la misère parce que quand y a beaucoup à se partager ça va, mais quand on a pas beaucoup à se partager là c'est compliqué. Et on doit faire des choix, qui sont pas acceptés par tout le monde, parce que tout le monde n'a pas la même vision des projets par rapport à la stratégie globale. Donc à partir de là, on a deux types de crédits, les crédits récurrents, qui viennent de l'université et du CNRS, et c'est l'UMR* (Unité Mixte de Recherche) *qui répartit ces fonds. Alors la dotation récurrente, nous, l'an dernier, elle a représenté… heu… si c'est 20 ou 25 pour cent du budget, c'est le bout du monde. Donc il faut trouver 75, 80 pour cent manquants. Donc, là y a pas cinquante solutions, il faut répondre à des appels à projets parce qu'on a pas de partenaire industriel. La question c'est à qui demander de l'argent. Et quand je parle d'argent moi, c'est vraiment de l'argent pour pouvoir travailler, parce qu'y a plein d'endroits, on dit on favorise les collaborations en fait ils payent deux billets d'avion et voilà. Nous, on a besoin d'argent pour acheter les produits chimiques, payer les analyses, etc. Donc au niveau national c'est l'ANR, et au niveau local maintenant y a* X (la fondation Emex)*. Pendant un moment, on pouvait demander à la région. Là, avec les changements politiques, ça s'est tari et les conditions ont changé. Donc y a peu d'endroits où on peut demander de l'argent en fait. Enfin, là je parle pas de l'international, mais là c'est compliqué c'est avec collaborations etc... Donc effectivement, la fusion a permis d'avoir* X (la fondation Emex)*, et d'avoir plus de fonds. Ça fait pas énorme, parce que ramené au nombre d'unités de recherche... Donc si c'était distribué comme ça… c'est quand même pas énorme, sachant qu'on a rien d'autre quoi. Bon, c'est un plus. Mais nous, on en a pas vu les effets et là par exemple, nous, cette année on a rien eu de financé. Là, on a que sur du récurrent et on sait pas comment on fait, et si on finit l'année.*
>
> *— Et là du coup comment vous faites ?*
>
> *— Alors bah, là par exemple, cette année, on a soumis quatre projets ANR, on a soumis un projet au CNRS pour avoir deux postdocs et du fonctionnement, on a soumis un projet à l'international avec l'Inde, un projet sur trois ans pour faire des matériaux composites... Donc voilà, et on est une petite équipe. Et vu les taux de sélection… Et c'est des projets où y a énormément de travail, et des fois c'est utile, moi j'aime bien parce qu'on se projette, par contre c'est un outil de frustration horrible : on motive tout le monde pour écrire et tout ça, et à la fin on vous dit quoi : « non pas cette année »... »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chef d'équipe en sciences naturelles.

L'exemple de ce chef d'équipe qui a répondu à de nombreux appels à projets différents dans l'année, y compris ceux lancés par la fondation Emex, sans aucune réponse positive montre la situation de dépendance de ce secteur au financement par projets, et les conditions financières difficiles dans lesquelles peuvent s'effectuer les recherches. Cette dépendance rend l'opposition au projet Emex complexe. Alors qu'il n'a pas perçu de fonds de la part de la fondation, ni des politiques d'excellence, et « *ne sait pas comment finir l'année* », ce chef d'équipe considère que la concentration des fonds par appels à projets sur quelques-uns vaut mieux qu'une répartition par crédit récurrent, car dans le contexte actuel même les sommes allouées par les Idex restent insuffisantes pour fournir des conditions de travail satisfaisantes à tous. Même s'il fait de nécessité vertu et approuve les modes d'allocations des fonds adoptées dans le cadre des Idex, il exprime du désarroi et remet en question les dirigeants de l'université et de la fondation :

> « *La gouvernance, je sais pas si ils ont la notion de misère dans laquelle on fait de la recherche. Ça, je peux vous dire que... Avec l'expérience, moi j'ai quarante-cinq ans voir plus, et bon on va dire que je me suis fait une raison, hein. Je suis plus aussi virulent qu'avant, si on veut me payer à rien faire, on me paye pour faire rien, et je me fais une raison. J'ai appris qu'il y avait d'autres priorités dans la vie, que j'allais pas mourir si je faisais pas de grandes choses ici. Mais c'est vraiment difficile de garder des personnes motivées en leur faisant croire qu'on va faire de la recherche et que l'année prochaine faut resoumettre un autre projet et ça c'est extrêmement difficile.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chef d'équipe en sciences naturelles.

Le cas de ce chef d'équipe n'est pas isolé, nous avons recueilli un mécontentement présent dans ce secteur sur lequel des résistances contre les politiques d'excellence auraient pu s'organiser. Cependant, la mobilisation contre le projet Emex dans la période de réponse à l'appel à projets et au début de sa mise en œuvre ne s'est pas organisée sous la forme d'action collective. Les seules résistances manifestées au démarrage du projet émanent des syndicats qui ont appelé à boycotter les appels à projets lancés par la fondation Emex. Toutefois, la majorité des chercheurs issus de la faculté des sciences ne peuvent pas prendre part à la lutte, car ils sont trop dépendants des fonds alloués sur projets :

> « *Oui, au niveau syndical, on a dit de pas participer aux appels à projets* [organisés par la fondation Emex]. (…) *Je sais pas si on est très nombreux. Moi je fais partie de ceux-là mais j'ai le privilège de pouvoir le faire. Je fais une recherche pas très couteuse, je suis modéliste, je fais des calculs, j'ai juste besoin d'un gros ordinateur, j'ai accès à*

des choses qui sont pas très chères. J'ai pas besoin de gros équipements comme certains peuvent avoir au niveau expérimental donc voilà : si y a pas d'argent on peut pas acheter les substrats etc… bah on peut pas travailler. Donc j'ai une position confortable pour refuser on va dire…y a des thématiques où c'est plus difficile. (…) *Pour des collègues, ne pas répondre à ce genre d'appels c'est le chômage technique.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un enseignant-chercheur élu au conseil d'administration d'une des anciennes universités et membre d'un syndicat.

Les inégalités des disciplines face aux financements ont été démontrées. Sylain Faure et Charles Soulié ont notamment souligné le financement différencié des disciplines avec les lettres en particulier ainsi que les sciences humaines et sociales qui ont largement recours à l'autofinancement. Les sciences expérimentales sont, quant à elles, systématiquement financées et n'ont pas recours à l'autofinancement. Les auteurs parlent alors du rôle vital du financement pour les sciences (Faure et Soulié, 2006, p. 66). De ce fait, il est difficile pour les chercheurs en sciences expérimentales de résister à un appel à projets dans un contexte de crise du financement de la recherche, d'autant plus quand la modalité prépondérante d'opposition est le boycott des appels à projets Emex. Ainsi, dans ce contexte budgétaire, les ressources matérielles et symboliques allouées par les Idex ne rendent pas cet appel à projets seulement incitatif, il devient inévitable à l'échelle de l'établissement étudié.

C - Des recompositions institutionnelles aux interdépendances disciplinaires

Concourir aux Idex s'impose comme une évidence et n'est que marginalement remis en question sur le site étudié en raison des relations existantes entre les différentes disciplines. Les sciences naturelles sont les disciplines qui ont le plus à gagner du projet Emex et des recompositions qu'il permet, car la fusion est un projet qui concerne avant tout les sciences naturelles avec pour objectif premier de rassembler ces disciplines dispersées dans les trois anciennes universités. Le projet Emex est tout autant tourné vers ces disciplines. Tout d'abord, dans un contexte de prolifération des classements et de l'extension de leurs usages (Karlsen, 2013), les projets Idex appréhendent la compétition internationale essentiellement à travers les classements et leurs critères. Or, ces dispositifs ne sont pas neutres vis-à-vis des différentes disciplines. La place centrale des classements, et notamment celui de Shanghai, dans les projets

Idex favorise les sciences naturelles et à l'inverse renvoie les sciences humaines et sociales à des « filières non rentables »(Eloire, 2010, p. 24) ; c'est-à-dire qu'un consortium aura plus de facilité à mettre en valeur les performances du site et à obtenir un rang plus élevé dans le classement de Shanghai, dès lors qu'il dispose de forces dans le secteur des sciences naturelles. Ce classement constitue une préoccupation pour les équipes dirigeantes qui ont mobilisé cet argument dans le projet de fusion. Elles préparent également une présentation chaque année lors de la publication du classement, afin de faire un bilan de la position actuelle du site et des moyens possibles à mettre en place afin de l'améliorer. L'importance de ce classement est souvent critiquée en entretien y compris par des acteurs en faveur du projet Emex et de la fusion :

> « *Quand j'entends les gens dire qu'ils sont contre la fusion, que c'était mieux avant… franchement, il fallait le faire, ça n'avait aucun sens. Après, bon, leur kiffe du classement de Shanghai je peux comprendre que ça agace*. »
>
> Entretien réalisé auprès d'un élu ayant siégé au conseil d'administration de l'université fusionnée.

L'usage des classements est encouragé par l'appel à projets Idex dont l'un des critères est de produire des données chiffrées. Ainsi il est nécessaire de témoigner de la « *crédibilité de la trajectoire proposée et de la capacité à la mettre en œuvre* » à travers la « *description d'un plan pluriannuel de financement décrivant des jalons permettant la mise en œuvre opérationnelle du projet, description des cibles à atteindre à quatre ans et à dix ans sur la gouvernance, l'excellence scientifique, la valorisation, la politique de formation et la visibilité internationale* »[4]. Les agents du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche encouragent également l'usage des classements en en réalisant eux-mêmes et en les proposant comme documents supports[5] aux équipes dirigeantes des universités afin d'élaborer les réponses à l'appel à projets Idex :

[4] Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p.13. https://anr.fr/fileadmin/aap/2010/ANR-AAP-IDEX-2010.pdf

[5] Rapports STRATER http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid25439-cid56061/www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56061/strater-2011.html (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et Service de la coordination stratégique et des territoires, 2011)

« Au ministère, on avait fait ce qu'on appelle les STRATER, des espèces d'analyses assez objectives sur une région, le positionnement de la région par rapport aux autres régions. Donc moi, je suis allé voir plein de régions.

— C'était comme des audits ?

— Non, non, c'était pas des audits. On regardait toutes les informations donc avec une centaine de critères et on classait les régions les unes par rapport aux autres. Donc y avait un diagnostic par région. Et on a même regroupé des régions. Par exemple, y a tout le comment dire… y a les données, le nombre d'universités, les sièges, etc, et après on regarde…population représente un poids national de 3 pour cent de la population 13éme, le PIB 12éme, donc ça c'est un peu le poids. Voilà, c'est assez marrant quand on regarde les classements, regardez : étudiants, y en a 67 000 donc 11éme, recherche : 10éme, chercheurs : 10éme, chercheurs de la recherche publique : 10éme, nombre d'enseignants-chercheurs classes A et A plus dans les unités ils sont 9éme.

— Ça, c'est au niveau de la région ou de la France ?

— Non, au niveau de la France, donc c'est le rang national, et c'est quelque chose qu'on est allé expliquer sur le terrain, on réunissait tous les présidents d'université et les acteurs pour leur dire, bah, voilà. Et s'ils étaient pas d'accord il fallait nous donner des éléments, des fois ils nous trouvaient sévères. Heu… Là vous voyez dans la production de brevets ils sont 5éme. Et si on regarde en quelques mots de ce qui est important de ce qui l'est pas. Ils sont quand même placés entre 120 et 150 sur Shanghai à l'époque, là regardez, présente dans le top 100 000 en chimie donc 14éme rang, mathématique 51éme, ils représentent 56,5 de la production en chimie, 3éme rang national, voilà. Donc là-dessus et y a eu le même rapport pour la région ici, hein. Et le ministère a utilisé ça pour accompagner les sites. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du comité de pilotage des réponses aux appels à projets PIA, ancien agent du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ainsi dès la page quatre du projet, sous la section *« scientific ambition of the project »*[6], l'ambition du projet et ses effets souhaités sont saisis par les classements: *« The joint ambition of (the university) merger and the (Idex foundation) project is to bring (the university) to the top 20 European universities and the top 100 research universities worldwide within the next ten years »*[7].

[6] « Ambition scientifique du projet ».

[7] « L'ambition conjointe de la fusion (des universités) et du projet (de la fondation Idex) est de faire entrer (l'université) dans le top 20 des universités européennes et le top 100 des universités de recherche mondiales dans les dix prochaines années. » Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le PRES du site étudié en 2011. P.4.

La capacité des disciplines à être objectivée dans les différents classements crée une tension entre sciences naturelles, et sciences humaines et sociales sur le site étudié. Le deuxième audit du site produit par le Comité d'Orientation Scientifique (COS) s'accompagne d'un rapport de *benchmark* précis produit par l'université fusionnée où l'accent est mis sur deux champs disciplinaires sous la partie « *focus sur des domaines spécifiques* »[8] pour des raisons opposées. Le premier focus est fait sur les sciences humaines et sociales, car il est impossible de les mesurer selon les normes propres aux sciences naturelles, et une section spécifique est créée avec des indicateurs plus grossiers et moins de modélisation. Il s'agit de comparaisons moins détaillées. La variable « journal ou impact factor des journaux » n'est pas présente, les publications sont décomptées selon des catégories plus grossières telles que livres, chapitre de livre, articles dans un journal avec comité de lecture, communications, autres articles et autres. Quelques catégories spécifiques aux disciplines sont également comptées telles que les notes de jurisprudence dans la catégorie « droit, justices et Sociétés », ou une distinction entre les productions nationales et internationales dans la catégorie « sciences de gestion ». Au contraire, le second focus est réalisé sur la médecine clinique et présente un *benchmark* précis et détaillé. L'enjeu est de spécifier la part des publications relevant de la médecine clinique parmi les publications déjà analysées car il s'agit d'une force du site. Avec un *benchmark* plus fin, le but est de mettre en avant les bons résultats du site. Cette caractéristique leur procure une place importante dans le projet Emex dont la réussite est saisie en partie à travers des outils de mesure de performance qui incluent les classements.

Ainsi, il est plus difficile pour les chercheurs issus des sciences naturelles de résister aux Idex, car il s'agit des disciplines qui ont une place importante dans le projet Emex et qui en bénéficient le plus, mais sur lesquelles pèse le plus d'attente de résultats. Cette place privilégiée se traduit par le déploiement plus important d'appels à projets dans ce secteur. Il y a également une surreprésentation des sciences expérimentales parmi les lauréats des appels à projets recherche organisés par la fondation Emex. À titre d'exemple, sur l'année 2013, 22 lauréats sur 25 appartiennent aux sciences expérimentales. En entretien, l'équipe dirigeante de l'université et de la fondation explique prêter attention aux équilibres entre disciplines mais ajoute que certains critères pouvant être en faveur des sciences naturelles sont plus importants. Comme le

[8] *X*(le nom de l'université) *Comité d'Orientation Scientifique (COS) 2015 du 21 au 25 septembre 2015*, 2015, p.38.

montre cet extrait d'entretien en matière de recrutement, un membre de l'équipe présidentielle estime que la priorité est de recruter les meilleurs plutôt que de veiller à la répartition des fonds entre disciplines :

« *Et puis nous, il faut qu'on trouve des équilibres. Bon là, on a recruté beaucoup de physiciens, on va faire attention d'en recruter un peu moins.*

— Comment vous faites ces arbitrages justement ?
— D'abord, on prend les meilleurs. Si y avait un physicien qui est sur le point d'avoir un prix Nobel, on le prend quand même, hein, vous voyez. Donc on prend les meilleurs, on prend vraiment les meilleurs. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle de l'université unique.

L'appel à projets Idex est un instrument orienté vers les sciences naturelles, car il est compatible avec les formes que prend la compétition scientifique dans ce secteur, que ce soit par la proéminence des classements et les indicateurs retenus pour évaluer les performances, ou la course aux appels à projets. Cette compatibilité se traduit, sur le site, par un fléchage des fonds qui leur est favorable. Il est donc complexe de voir des résistances émerger dans ces disciplines alors même qu'il s'agit du secteur qui a le plus à gagner de la mise en œuvre du projet Emex.

Les recompositions institutionnelles que l'instrument impose entravent les oppositions. En effet, les projets Idex doivent être portés par des regroupements composés de différentes disciplines. Les disciplines sont alors interdépendantes dans l'obtention des fonds et la labélisation des sites. Dans le cas étudié, la dépendance des sciences expérimentales aux financements a contribué à étouffer les résistances face au projet Emex ou au blocage de la fusion qui se dessinaient dans d'autres disciplines :

« *On savait très bien que si on fusionnait, on avait l'Idex donc il y avait une espèce de campagne avec* X (un des présidents d'une des universités) *qui se baladait partout. J'étais directeur à ce moment-là et en réunion de chefs d'instituts on nous l'expliquait.* Y *en avait qui étaient pas très contents, pas tellement dans mon domaine, mais y a eu des désaccords et des divergences qui se tissaient. Oui, ça a pas été facile, mais c'est vrai qu'on nous disait : « oui bah, si y a la fusion y a l'Idex ». C'était pour vraiment décider que c'était pas simple.*

— Et du coup quand le premier projet Emex a été refusé…
— Moi je pense que ceux qui étaient responsables de pourquoi il a été refusé ils se reconnaissaient, et que tous les autres leur en voudraient s'ils continuaient… Vraiment

mon avis c'est ça, que s'ils continuaient à freiner… tous les autres leur en voudraient beaucoup, quoi. Tous ceux qui pensaient que c'était une bonne chose et c'était une majorité. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien directeur d'institut en sciences.

Ainsi l'intéressement des personnels en sciences naturelles affecte également la capacité de résistance des chercheurs et enseignants-chercheurs, en sciences humaines et sociales, et en droit. Les sommes allouées par le PIA et le projet Emex sont aussi incitatives pour ces secteurs qui éprouvent les effets d'un contexte budgétaire aride. Mais c'est davantage en raison des modifications des relations de pouvoir entre disciplines entraînées par les politiques d'excellence que les chercheurs et enseignants-chercheurs issus des sciences humaines et sociales ainsi que du droit se saisissent de l'instrument. En effet, le contexte de disette financière se traduit par une priorisation des disciplines, et celles issues de la faculté des sciences sortent souvent favorisées des différents arbitrages, comme c'est le cas dans le projet Emex. Au vu de cette priorisation, participer aux appels à projets est un moyen pour la communauté académique, en dehors des sciences naturelles, de négocier des marges de manœuvre et de « *survivre* »[9] à ces modifications. Un des membres du bureau de la faculté de droit adopte un positionnement clair face au contexte des finances publiques et la capacité des sciences naturelles à capter les ressources des appels à projets. Pour lui, il est nécessaire de changer les pratiques dans le secteur du droit afin de répondre plus systématiquement aux appels à projets et d'obtenir plus de financements :

« *On n'arrive pas à obtenir plus de financement PIA, EUR* (Ecoles Universitaires de Recherche) *ou autres parce qu'on n'est pas structuré pour ça.* (…) *C'est un peu un changement de culture quasiment pour le droit. En réalité, faut arriver à expliquer qu'au regard des finances publiques actuelles sur des moyens récurrents, on n'aura peut-être pas de baisse. Peut-être une hausse parce que si on regarde les secteurs disciplinaires, le droit est manifestement sous encadré. La Cour des comptes le dit, tout le monde le dit, enfin les chiffres sont connus, voilà. Donc on peut au mieux, alors que les autres vont baisser, espérer un maintien. Donc on peut espérer, si l'université est bien gérée, et que les finances publiques sont pas catastrophiques, en gros sur les moyens récurrents on n'aura pas beaucoup plus de moyens. Au mieux on n'en perdra pas et si on en a, ça sera vraiment pour faire de toutes petites choses. Donc à partir de là, culturellement il faut réorienter les collègues en leur disant : « si on veut plus de moyens il faut qu'on aille sur ces projets, il faut qu'on se creuse la tête pour savoir comment en formation et en*

[9] Terme employé par un directeur de laboratoire en sciences humaines et sociales.

recherche on met le paquet sur tel ou tel axe qui fait notre spécificité notre savoir-faire ». Et comment on y va pour collecter de l'argent. Enfin collecter de l'argent, collecter du financement pour des projets (…). Ce qu'on essaie d'imaginer c'est, sans nier ce qu'est le droit et les particularités du droit, je pense qu'on pourrait dire la même chose pour les sciences humaines et sociales, mais là je vais parler du droit puisque vous venez me voir en cette qualité. Voir comment, sans nier les spécificités disciplinaires, c'est-à-dire qu'on fait pas de la recherche en droit comme on fait de la recherche en mathématique, voir comment on pourrait faire évoluer notre structuration pour être en capacité de répondre plus régulièrement à ces appels à projets. Donc ça veut dire restructuration administrative et reconfiguration même de la recherche, de leurs tailles, des labos… Mais ça c'est une restructuration à moyen terme, hein, à quelques années quand même. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un des membres du bureau de la faculté de droit.

Concourir aux appels à projets est un moyen, pour les scientifiques issus des sciences humaines et sociales, et du droit, de s'assurer de bénéficier de cette manne financière en gardant une marge de manœuvre dans les négociations avec les tutelles, c'est-à-dire les équipes dirigeantes des universités et de la fondation Emex au niveau local et le CNRS au niveau national. De cette façon, le directeur d'un Labex considère que les sciences humaines et sociales n'ont pas réellement eu le choix de répondre aux appels à projets du PIA, car ne pas y concourir signifiait « *cesser d'exister dans le paysage* » :

« *Alors là je crois qu'il n'y a pas eu beaucoup de problèmes pour faire accepter l'idée qu'il fallait répondre auprès des directeurs des différents laboratoires. D'abord parce que tout le monde saisissait bien qu'on s'acheminait vers une période heu…compliquée…assez difficile du point de vue des renouvellements des personnels. Avec les postes qui seraient mis au concours aussi bien du côté du CNRS que de l'université, et que le label du PIA certainement, ça nous servirait de bouclier, et si on voulait ne serait-ce que continuer d'avoir un remplacement un/un, à travailler même à moyens constants, et ne pas voir se paupériser notre environnement. L'une des voies c'était celle-là. C'était une opportunité à ne pas rater. Et d'ailleurs je peux vous dire que je le confirme mille fois après coup, que si on voulait que des ressources continuent à converger vers notre dispositif il fallait qu'on réponde, donc on n'avait pas le choix d'une certaine façon, à part à vouloir cesser d'exister dans le paysage.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur de Labex.

Ainsi, le peu d'entraves auxquelles les Idex font face dans notre cas peut s'expliquer par au moins trois éléments. Tout d'abord, certaines caractéristiques telles que la compétition et l'excellence sont compatibles avec des normes de la profession académique ce qui rend les oppositions radicales complexes. Ensuite, les sommes allouées par cet instrument, dans un contexte de difficulté budgétaire, le rendent inévitable pour les sciences expérimentales qui sont

dépendantes des financements hors crédits récurrents. Enfin, par les rassemblements institutionnels que l'appel à projets Idex impose, la dépendance des sciences naturelles aux fonds Idex est étendue aux autres disciplines au sein desquelles des résistances pourraient plus facilement s'organiser.

III - Résister en mobilisant l'instrument

Si les résistances, nous l'avons vu, échouent ou peinent à émerger au cours de l'élaboration et du lancement du projet Emex, elles se constituent dans sa mise en œuvre. Le déploiement des projets financés par la fondation rend Emex plus visible au niveau des laboratoires et des départements, le bon déroulement de ces derniers dépend alors d'arrangements locaux négociés entre les lauréats et leurs collègues. Les oppositions peuvent aussi s'organiser collectivement à l'échelle des facultés en faisant remonter les mécontentements à la direction de l'université et de la fondation, ou en répondant à un appel à projets lancé par la fondation Emex dans le but de le détourner et de mettre les fonds au service de l'intérêt collectif. Toutes les résistances ambitionnent d'atténuer les inégalités induites par Emex. Analyser la constitution de celles-ci permet de prendre la mesure des effets des Idex à l'échelle du site, car les contestations émergent au fur et à mesure des changements que cherche à implanter Emex. Cependant, nous verrons que ces entreprises de contestation ont une portée limitée, ce dont témoigne la trajectoire paradoxale d'un projet explicitement construit contre les politiques d'excellence, mais qui finit par servir leurs objectifs.

A - Des résistances qui émergent au fil de la mise en œuvre du projet

Le projet Emex s'est élaboré dans le secret et il est mis en marche discrètement de telle sorte qu'une faible partie de la communauté académique était au courant de la labélisation du site. C'est au fur et à mesure des appels à projets que le programme d'Emex est devenu visible dans les laboratoires et les départements où des chercheurs et enseignants-chercheurs ont obtenu des fonds de la fondation.

Même si concourir aux appels à projets lancés par la fondation Emex est considéré comme un acte banal, notamment pour les chercheurs en sciences naturelles, l'obtention de ces fonds n'est pas reçue de façon anodine par leurs collègues. Ces fonds sont considérés de manière particulière, car ils sont émis par une fondation qui dépend de l'université. Pour la communauté académique, c'est l'université qui sélectionne les projets, à ce titre le label de l'excellence n'est

pas apprécié comme le montre cet extrait d'entretien conduit auprès d'une chargée de projet Labex :

> *« Et puis la communauté, elle est contre de toute façon, contre « les excellences » comme ils disent. Après je leur donne pas tort sur tout mais…*
>
> — *Vous vous rappelez de ce qui se disait à l'époque à propos de ça ?*
>
> — *Ah oui ! Contre l'excellence, oui ! Il y avait la liste interne de l'université sur laquelle les syndicats pouvaient envoyer des messages, des personnels enseignants aussi. Ah oui ! l'excellence, on en a eu plein ... beaucoup de jeux de mots... oui. En bas, vous irez voir, vous avez des toilettes d'excellence. Y a des graffitis de toilettes d'excellence !*
>
> — *Ah d'accord, oui donc il y a des tensions quand même.*
>
> — *Oui, bah, ça mène à une recherche à deux vitesses et avec l'investissement d'avenir ça a creusé l'écart* ».
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet Labex.

En répliquant les dispositifs des Idex au niveau local, la fondation Emex ne distribue pas uniquement des fonds. Ces fonds sont adossés au label d'excellence. La distinction opérée par l'université en désignant des projets excellents et des personnes excellentes en son sein est critiquée. D'autant plus que les appels à projets sont ciblés et que peu de projets sont concernés. Si l'apposition de ce label est aussi mal vécue, c'est notamment, car il permet aux chercheurs lauréats d'un appel à projets financé par la fondation Emex de bénéficier d'un traitement particulier qui vise à contourner ce qui est considéré comme les lourdeurs administratives de l'université. Avec la création de la fondation, un circuit administratif parallèle aux circuits habituels de l'université est mis en place. Ce circuit est formé de différentes unités qui sont dédiées aux projets financés par la fondation Emex ainsi qu'aux autres projets du PIA tels que les Labex, les Equipex et les Instituts Hospitalo-Universitaires (IHU). Sous la section « *Strategic management and supervision* », il est indiqué : « *The fondation will consist in three operational units. Each unit will have a managing director directly accountable to the Executive Vice President. The units will work with the university services to ensure coherence and synergies. The Education and training unit will be staffed with 10 FTEs* [Full Time Equivalent]. *It will be headed by the director of Excellence academy, supported by a personal assistant (2FTE). This unit needs more staff than the other two other operational units, as it is in charge of the operational management of the excellence academy, including the following tasks: promotion of the EA label, quality assurance, and monitoring, coordination of students services, and management of students grants. The research and transfer unit will be staffed*

with 4 FTEs including a Rant T Director, a deputy director in charge of other IA projects and two specialized staff in charge of operational management of selection and monitoring of the projects financed through the fondation calls for projects. The support and development unit will be staffed with 4 FTEs. It will be headed by the CEO of the fondation. Staff will be in charge of project management and progress review as well as the operational management of the fondation HR policy » [10]. Ainsi, tous les projets recevant des fonds Idex sur le site bénéficient d'une équipe administrative au sein de la fondation Emex qui gère les dossiers, conseille les porteurs de projet et les chargées de projet, s'occupe des commandes, organise les formalités de recrutements et débloque les problèmes pratiques qui se posent au fur et à mesure du projet, le tout en un temps record et avec la garantie de pouvoir contacter quelqu'un de compétant rapidement.

Ce traitement de faveur est remarqué, car il se distingue des autres financements par projet qui ne fournissent pas de telles conditions de travail. Ces équipes Emex prennent en charge une partie des activités peu valorisées par la profession et que les chercheurs ne parviennent pas à déléguer, compte tenu de la pénurie de personnels dédiés au soutien à la recherche dans les universités (Barrier, 2011). En effet, ces activités sont considérées comme du « sale boulot » par les chercheurs au sens de Hughes (1996), c'est-à-dire qu'il s'agit d'un ensemble de tâches dévalorisées dans la hiérarchie morale de la profession. De telles dérogations sont visibles au quotidien pour les chercheurs et enseignants-chercheurs proches d'une équipe ayant obtenu un financement Emex, ce qui provoque des questionnements voire des oppositions. Ce sont les porteurs de projet qui sont au contact des résistances et doivent faire face directement au

[10] « *Stratégie de management et de supervision* » « *La fondation sera composée de trois unités opérationnelles. Chaque unité aura un directeur général directement responsable devant le vice-président exécutif. Les unités travailleront avec les services universitaires pour assurer la cohérence et les synergies. L'unité "Éducation et formation" sera dotée de 10 temps pleins. Elle sera dirigée par le directeur de l'école d'excellence, assisté d'un assistant personnel (2 temps pleins). Cette unité a besoin de plus de personnel que les deux autres unités opérationnelles, car elle est chargée de la gestion opérationnelle de l'école d'excellence, y compris les tâches suivantes : promotion du label AE, assurance et suivi de la qualité, coordination des services aux étudiants et gestion des bourses d'études. L'unité de recherche et de transfert sera dotée de 4 temps pleins dont un directeur de Rang T, un directeur adjoint chargé des autres projets de l'AE et deux personnes spécialisées chargées de la gestion opérationnelle de la sélection et du suivi des projets financés par les appels à projets de la fondation. L'unité de soutien et de développement sera dotée de 4 temps pleins. Elle sera dirigée par le directeur financier de la fondation. Le personnel sera chargé de la gestion des projets et de l'examen de leur état d'avancement, ainsi que de la gestion opérationnelle de la politique des ressources humaines de la fondation* » Projet Emex soumis lors de la deuxième vague de l'appel à projets Idex produit par le Pres du site étudié en 2011. P.84. [traduction libre].

mécontentement de leurs collègues. Dans la majorité des cas, les porteurs de projet mettent une partie du projet au profit du collectif afin d'apaiser les tensions, que ce soit par l'achat d'une machine que tout le laboratoire peut utiliser, par l'organisation d'une conférence internationale où tous les chercheurs sont conviés et défrayés ou par l'ouverture d'un programme d'échanges à tous les étudiants d'un master :

> « *Ah bah, oui* [il y a eu des mécontentements], *y a ceux qui sont pas dans le Labex, donc laboratoire « d'excellence », qui disent « c'est qui ces prétentieux qui se prennent pour la crème de la crème et qui nous regardent de haut ? » et ça a créé des tensions. On a eu peur d'une scission au sein du labo entre ceux qui faisaient partie du Labex et ceux qui n'étaient pas inclus. Donc bon…face à ça le porteur de projet a à peu près bien géré ça, je trouve, en ouvrant au maximum tout ce qu'il pouvait et en faisant profiter les chercheurs exclus du rayonnement du Labex. Mais ça pose des problèmes au jour le jour, typiquement l'organisation d'un séminaire ça devient hyper compliqué.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet Labex.

Ainsi, sur le site, la phase de mise en place du projet Emex est plus propice aux résistances. Emex devient visible par la communauté académique au cours de la labélisation de projets par la fondation. Les traitements différenciés dont certains chercheurs bénéficient rendent observables la hiérarchisation et les nouvelles pratiques qu'Emex cherche à implanter. En ce sens, étudier les résistances permet de localiser les effets du projet et de prendre la mesure des transformations engendrées au sein de l'université. En l'occurrence, c'est face à la remise en question de l'attribution des moyens à l'université que les résistances se dressent.

Ces résistances ont des effets tangibles sur les conditions de mise en œuvre du projet : elles se traduisent par des pratiques qui visent à atténuer les effets de différenciation en faisant circuler l'argent des projets labélisés au-delà de leur périmètre. La mise en place du projet Emex est conditionnée au sein des laboratoires et des départements à l'amoindrissement des traitements différenciés dont les récipiendaires de crédits Idex font l'objet. Le programme inégalitaire porté par le projet Emex se heurte localement aux arrangements qui visent à maintenir les pratiques en vigueur. Le fait que les résistances se révèlent à cette échelle et au moment de la mise en œuvre des projets financés par la fondation Emex montre l'importance des porteurs de projet et aussi les variétés de situation qui peuvent exister. Face aux mécontentements de ses collègues, un porteur de projet financé par la fondation Emex peut également décider d'affirmer les inégalités portées par le projet Emex en refusant la mise en commun de ressources. Sur le site étudié, nous n'avons rencontré qu'un seul porteur de projet

qui a systématiquement refusé de rendre un peu plus collective la gestion des ressources accordée par la fondation Emex. Cette situation a créé un malaise au sein du laboratoire et a conduit à l'isolement du porteur de projet et de son équipe. Même s'il ne s'agit que d'un seul cas, cet exemple montre bien à quelle échelle se jouent les transformations engendrées par les Idex.

B - Les facultés mobilisées contre Emex pour mieux en absorber les effets

Les appels à projets lancés par la fondation Emex ne concernent pas uniquement la recherche. Dans le cas du projet étudié, la formation constitue un axe fort qui est mis en avant dans le projet Emex. La section «*Teaching : ambition and innovation* » intervient en deuxième place dès la page 8 après la section « *Scientific ambition* », et avant les sections « *Economic partnerships, result exploitation and technology transfer* », « *International and European policy* », « *Governance: ambition, identity, transformation and structure* », « *Resource allocation system* », « *Operational measures implemented during the 4-year period and corresponding timeline* » « [the fondation] *Works streams* », et « *Measures to implement the merger* »[11]. Le projet ambitionne de créer une école d'excellence qui concentre tous les fonds dédiés aux activités d'enseignement, et qui fonctionne comme un label. L'enjeu est de faire concurrence aux classes préparatoires avec des formations sélectives dès la licence et d'offrir des conditions d'apprentissage privilégiées aux étudiants sélectionnés : « *The Excellence School will concentrate all the fondation funding for education and training. It will be both a label for selected degrees of excellence and a framework structure coordinating an additional service offer for students in these degrees. To develop its label, the School will build upon a combination of grandes écoles selectivity, reputation and support standards with the academic*

[11] « Enseignement : ambition et innovation » « Partenariats économiques, exploitation des résultats et transfert de technologie », « Politique internationale et européenne », « Gouvernance : ambition, identité, transformation et structuration », « Système d'allocation des ressources », « Mesures opérationnelles mises en œuvre pendant la période de 4 ans et calendrier correspondant » « Axes de travail [de la fondation] » et « Mesures pour mettre en œuvre la fusion ». Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p.2.[traduction libre]

standards of university education »[12]. Les facultés sont donc concernées par le projet Emex. L'école d'excellence fait partie des premiers appels à projets lancés par la fondation peu après sa création, et au total 28 cursus ont été créés et labélisés « école d'excellence » pendant la période probatoire[13]. Or, les facultés et leurs doyens ont été tenus à l'écart du projet Emex, aussi bien pendant la phase préparatoire du projet que durant sa mise en œuvre. L'exclusion de ces acteurs a pris appui sur une dynamique plus ancienne et incrémentale qui s'est mise en place depuis la loi Faure en 1968, et qui a abouti au renforcement du pouvoir exécutif des universités et plus précisément des présidents (Musselin, 2001). Au fur et à mesure des réformes, cette trajectoire s'est creusée, la création des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) notamment n'a pas été l'affaire des facultés et de leurs doyens, cet instrument a été investi par l'élite professionnelle composée des présidents et vice-présidents d'université (Aust et Crespy, 2009). Il n'est pas étonnant de voir les doyens de faculté une nouvelle fois mis de côté, car la majorité des projets Idex ont été portés par les Pres. Sur le site étudié, l'élite programmatique s'est appuyée sur les différents instruments promus par l'État afin de créer des espaces de socialisation professionnelle dont les doyens n'ont pas fait partie. Or, c'est au sein de ces espaces que le programme de fusion et le projet Emex ont été discutés et montés :

> « *L'université a été lauréate de l'appel à projets Idex à peu près en même temps que la fusion et donc la faculté aussi. Et bon, le point de départ c'est que la faculté n'a pas été partie prenante du projet. Et puis lorsqu'il y a eu connaissance de ce projet, peut être spécifiquement dans le secteur lettres, langues, sciences humaines, y a eu soit… bon disons, de l'ignorance parce que les gens n'étaient pas très intéressés ou voire en opposition. On pourrait dire que c'est pas la culture, quoi.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la faculté des Lettres, Langues, Sciences Humaines (LLSH).

Cette mise à l'écart a rapidement posé problème dans la mise en œuvre du projet. Au fur et à mesure des appels à projets, les facultés ont été amenées à collectivement s'organiser afin de gérer les conséquences du projet Emex sur leurs activités. La mise en œuvre du projet pèse

---

[12] « L'école d'excellence concentrera tous les fonds de la fondation pour l'éducation et la formation. Elle sera à la fois un label pour des diplômes d'excellence sélectionnés et une structure cadre coordonnant une offre de services supplémentaires pour les étudiants de ces diplômes. Pour développer son label, l'Ecole s'appuiera sur une combinaison des normes de sélectivité, de réputation et de soutien provenant des grandes écoles ainsi que des normes académiques de l'enseignement universitaire ». Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.8. [Traduction libre]

[13] Fondation Idex du site étudié. *Rapport d'activité (2014) Programme d'activité (2015)*. Janvier 2014. P.3.

en effet de plusieurs manières sur la vie, ou les activités des facultés. Tout d'abord, l'articulation entre la politique de la faculté et celle du projet Emex est considérée comme problématique par les doyens, notamment à cause de la création de projets non planifiés financés par la fondation Emex parmi les formations existantes :

« *C'était pas forcément facile parce qu'il y avait quand même déjà une offre de formations et c'était presque contemporain avec la mise en place de la nouvelle offre de formation et là d'un coup y avait un appel à projets qui demandait de construire autre chose. Et ça, je pense que c'est un problème récurrent, comment se fait, en fait, le rythme des contrats d'établissement et le rythme des appels à projets.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction d'une des facultés de l'université fusionnée.

Ces formations non prévues et lourdement dotées comparées aux enseignements classiques affectent le budget des facultés. Une fois les projets sélectionnés, les formations sont créées. Cependant, les financements alloués par la fondation Emex sont d'une courte durée, entre deux et quatre ans, et les porteurs de ces projets aspirent à voir ces formations se pérenniser. Par conséquent, ils sollicitent directement les doyens de faculté afin d'obtenir des financements et inscrire ces projets dans la durée. Les facultés ont donc vu leur place évoluer dans la phase de mise en œuvre du projet Emex et ont été amenées à gérer la fin des projets financés par la fondation. Or, ces projets ont été pensés à travers les critères de la fondation Emex et ne respectent pas les pratiques de répartition des crédits à l'université :

« *La deuxième vague a fait que là les facultés ont été plus parties prenantes, en fait on a co-signé un document. On découvre un peu comment ça pourrait mieux fonctionner aussi...c'est vrai que la fondation, je pense, a souhaité que leur dispositif soit partie intégrante des composantes. Signer ça voulait dire qu'on était au fait que certaines formations aient des financements spécifiques. Bon, le corolaire et qui est plus difficile pour les facultés, c'est que une fois que les financements s'arrêteront, puisque ce sont pas des financements pérennes, il faudrait assurer une continuité et là on est un peu au pied du mur maintenant puisqu'on arrive à la fin du calendrier et les formations nous demandent s'il est possible de financer… ce qui pose des problèmes d'équité parce que voilà on peut pas donner dix fois plus ou cent fois plus à une formation, bon… donc voilà, ça c'est un sujet. Tout ça pour dire ce que je vous indiquais sur un peu un historique, au début c'était un peu en tuyaux d'orgue et puis on a plus été associé et puis là on nous demande finalement d'anticiper l'après fondation.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction d'une des facultés de l'université unique.

Face à ce projet inégalitaire, les doyens essaient d'assurer un traitement équitable à toutes les formations et par extension à tous les étudiants qui y sont inscrits, et à tous les enseignants-chercheurs qui y travaillent. C'est en décrivant sur quels principes les fonds sont alloués qu'un membre de la direction de la faculté de droit explique le rôle des facultés :

> *« Disons qu'une faculté, qu'est-ce qu'elle fait ? Au départ, en gros, elle met des moyens équitables, j'allais dire égaux mais ils sont pas toujours égaux mais en tout cas équitables. En se disant, en tant que faculté je dois former à ça, ça, ça, ça. J'ai des niches. J'ai une niche en droit humanitaire, j'ai une niche en droit du transport, j'ai une niche en droit du sport, j'ai une niche en droit environnement. Je mets aussi ces moyens-là. Sur les fondamentaux, je dois former à ça, et puis j'ai des spécialités par rapport aux autres facultés de droit, et je mets sur les niches donc tout le monde a à peu près une mise équivalente.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la faculté de droit.

Cet attachement à la répartition équitable des crédits au sein des facultés renvoie à l'histoire des universités qui se sont d'abord construites autour des missions de formation. L'offre de formation se veut égalitaire à travers la certification des diplômes qui garantit l'équivalence des diplômes et par extension l'égalité entre les territoires. Ceci se traduit également, jusqu'il y a peu, par l'absence de sélection après le baccalauréat afin de garantir l'égalité d'accès aux formations offertes par l'université et ainsi l'égalité des chances (Dubet, 2010). Enfin, à l'intérieur des universités l'attribution des crédits et la rémunération des enseignants se veulent équitables au moins en principe. De ce fait, substituer ce fonctionnement par la hiérarchisation des activités, la sélection des étudiants et la compétition entre les formations a pour effet de créer des inégalités et constitue une rupture avec les pratiques en vigueur dans les facultés.

Cette nouvelle attribution des ressources est d'autant plus fortement ressentie à la faculté des sciences qu'elle marque aussi les recrutements. La faculté des sciences doit en effet traiter la question difficile de la titularisation des chercheurs recrutés sur des chaires d'excellence créées par la fondation Emex.

Les chaires d'excellence sont des appels à candidatures organisés par la fondation qui ont pour but d'attirer les meilleurs chercheurs internationaux. Pour ce faire, un ensemble d'éléments est proposé afin de garantir des conditions de travail exceptionnelles en France. L'un de ces éléments est la garantie d'une titularisation à la fin du contrat à durée déterminée, financée par la fondation Emex. En France, la titularisation des enseignants-chercheurs au sein des

universités passe par la qualification au niveau national sous l'autorité du Conseil National des Universités (CNU), qui autorise les enseignants-chercheurs à concourir aux postes proposés dans les différents établissements. Du côté des universités, des postes sont ouverts avec certains critères, selon les besoins des différentes composantes. Afin de titulariser les chercheurs recrutés à travers les chaires d'excellence, l'équipe dirigeante de la fondation et de l'université réquisitionne des postes prévus et budgétisés par les facultés, sans consulter les besoins au sein de celles-ci. Le secteur des sciences a particulièrement été concerné par ces embauches, tout en disposant de possibilités réduites d'ouverture de postes. Peu d'enseignants-chercheurs étaient en âge de partir à la retraire et de libérer des postes. De ce fait, le peu de postes ouverts a souvent été réservé aux chaires d'excellence. La direction de la faculté a répondu fermement à la réquisition de ces postes en s'assurant de préserver des postes pour la communauté académique locale. Plus précisément, des postes de professeurs ont été créés selon l'article 46.3 du décret n°84-431 du 6 juin 1984, fixant les dispositions statutaires communes applicables aux enseignants-chercheurs et portant sur les statuts particuliers du corps des professeurs des universités et du corps des maîtres de conférences. Cet article permet d'ouvrir ces emplois uniquement aux enseignants-chercheurs ayant déjà effectué dix années de service au sein d'un établissement d'enseignement supérieur membre de l'Union européenne. En créant ces postes, l'enjeu est de faire barrage aux recrutements de la fondation Emex et aux critères qu'elle applique. Le droit constitue une ressource, et donne prise aux résistances qui, dans ce cas précis, se sont exprimées dans un conflit ouvert entre la direction de la faculté, et les directions de l'université et de la fondation :

> « *Alors c'est évidemment impactant parce que le problème… enfin le problème. Disons que nous, on a mis en place un certain nombre, on va dire, d'initiatives d'excellence, le souci étant de faire, je dirais, cohabiter tout le monde dans la même maison, donc ça a fait évoluer le reste de nos politiques. En politique d'emploi, on a développé, à la fac des sciences, une politique de professeurs d'université 46.3. Je sais pas si vous savez ce que c'est ?*
>
> — *46.3 ?*
>
> — *Alors les décrets relatifs aux postes de prof d'université ont des numéros donc 46.1 c'est des professeurs classiques on va pas regarder ce qu'ils ont fait avant. Du moment qu'ils sont qualifiés, ils peuvent concourir aux postes. Et après, vous avez un certain nombre d'articles qui vise des populations particulières. Le 46.5 c'est pour ceux qui sont partis dans des pays à l'étranger qui ont eu des années comme ça, quand ils reviennent en métropole, y a des postes qui privilégient un certain profil. Les postes 46.3 ce sont des postes qui privilégient des profils, on va dire, de maître de conférences à*

l'université française. C'est-à-dire qu'on leur demande d'avoir dix ans d'ancienneté dans la fonction publique donc du coup sur ces postes-là ne peuvent postuler que les maîtres de conférences on va dire. Ça exclut, par exemple, des gens qui sont chargés de recherche au CNRS et ça exclut aussi les étrangers. Ça c'est pas une volonté de sectarisme, c'est parce qu'à la fac de sciences, en particulier, est très impacté par la fondation Idex. Je voudrais pas minimiser les autres secteurs de l'université, mais je pense qu'en pourcentage on est beeeeeeaucoup plus impacté. Et le problème c'est que quand Emex *met une chaire dans une discipline, au bout de deux ans, trois ans, soit elle passe le CNRS et la fac n'est pas impactée, soit elle a un poste plutôt professeur et là on va mettre un poste. Mais ce poste il est un peu réservé, vous voyez. Même si c'est pas affiché, on va mettre un profil qui correspond et clairement la personne est attendue, il est fait pour ça quoi. Du coup les gens qui sont maîtres de conférences, actuellement ils ont zéro chance de promotion et ça c'est compliqué. C'est d'autant plus compliqué qu'actuellement il y a très peu de départ à la retraite, donc y a très peu de postes à remettre. Par exemple, on affiche un poste en trente-et-un en chimie, ça a été le cas, et si on a rien d'autre, bah on a qu'un seul poste en chimie. Donc cette année on a un poste de PR46.3 en chimie pour compenser, c'est-à-dire permettre aux collègues de ne pas avoir zéro espoir de devenir professeur des universités et ça c'est clairement un impact, un effet de la politique de la fondation Idex.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la faculté des sciences.

Ainsi, durant la phase de mise en œuvre du projet, la position des doyens de faculté s'est déplacée et a évolué. Au départ marginalisés, les doyens des facultés se sont ensuite mobilisés comme acteurs de ce projet pour mieux en absorber les effets. Cette position leur a permis de porter des revendications, quelquefois dans des rapports de force ouverts comme c'est le cas pour la faculté des sciences, ou dans une bonne entente comme pour la faculté de droit. Ces revendications portent systématiquement sur la minimisation des inégalités et la mise en place de pratiques plus équitables. Les enseignants des facultés étant, en grande majorité, des enseignants-chercheurs, les directions des facultés ont également interféré dans des projets de recherche. Notamment, un Labex a dû renoncer à différencier le salaire de ses membres à travers un système de prime à la publication. Alors que le projet Labex avait été sélectionné et validé par le jury, il a dû être amendé lors de la phase de mise en œuvre du projet Emex afin de ne pas créer d'écart trop important entre les salaires des enseignants-chercheurs :

« *Alors je suis allé voir l'ensemble des directeurs administratifs des tutelles, on a pointé du doigt qu'il y avait un ensemble d'innovation, on leur a demandé s'ils étaient d'accord et ils m'ont dit oui. Donc à cette phase là, on pouvait dire que le projet avait…allait bien se dérouler sur le plan administratif…après ça s'est passé différemment par la suite.*

— Ah oui ? C'est-à-dire ?

— C'est-à-dire que, bah, toutes les facilités qu'on avait demandées ont été petit à petit rognées.

— Ah…au niveau…

— Par exemple, bon, je vais vous dire…on a demandé qu'il y ait des primes de publication. Ça, ça a été refusé. Ça avait été accepté et puis ça a été refusé, j'ai dû l'enlever ! Et puis, tout a été un peu à l'avenant, donc tout au niveau administratif a été très compliqué. Ça a été de ce point de vue-là extrêmement difficile.

— Ah d'accord, et que je comprenne bien, ça a été une fois que le Labex était déjà accepté ?

— Ah oui, oui, oui. Disons que le changement important ça a été quand l'Idex a été accepté. Bon, on était tous évidemment très content, mais le fait que le Labex soit logé dans l'Idex ça a enlevé beaucoup d'autonomie (...) avec une volonté de centraliser de donner un minimum de liberté, etc…

— (…) *Et on vous a donné quoi comme raison ?*

— Bah, que comme quoi le reste de l'université n'allait pas accepter. L'idée c'est que la fondation Idex ne serait pas quelque chose de bien séparé de l'université mais qu'il y ait des choses qui passent par le conseil d'administration, etc… alors que moi j'avais compris que les Idex, c'était une manière, je dirais, d'échapper à l'hyper bureaucratisation dont souffrent les universités. J'ai toujours suggéré au président de l'université de créer une fondation de coopération scientifique et technique, et lui il a toujours voulu coller l'Idex et de mettre l'Idex à l'intérieur l'université. Mais je pense que, du point de vue des libertés que ça pouvait donner, on a été restreint. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Labex.

La visée des résistances organisées par les bureaux des facultés est de contenir les inégalités que cherche à produire le projet Emex. Pour les doyens de facultés, ces inégalités constituent un danger pour l'action collective et le sentiment d'appartenance à l'université. Les entretiens réalisés auprès des différents doyens présents sur le site témoignent du souci de contenir les écarts afin que les relations ne se tendent pas. Concrètement, ils veillent à équilibrer, dans la mesure du possible, la répartition des fonds Emex. Pour ce faire, ils s'assurent que les fonds alloués à des formations profitent au collectif en créant une salle informatique mise à disposition de tous, la remise à neuf de salle de Travaux Pratiques (TP) ou l'achat de matériel. À trois reprises, un membre du bureau de la faculté de sciences a utilisé la métaphore d'une maison. Cette métaphore exprime la nécessité, selon lui, de traitements équitables en sous-entendant que pour vivre sereinement dans cette même maison qu'est la faculté, les mêmes règles doivent s'appliquer à tous.

C - Un détournement échoué

Sur le site, les initiatives collectives ne s'organisent pas uniquement au sein des facultés. En l'occurrence, un projet d'opposition aux Idex a été réalisé dans le cadre de la fondation Emex. En effet, un groupe de chercheurs rattachés à différentes facultés s'est opposé au projet Emex en répondant à un appel à projets lancé par la fondation. Ce projet est intéressant à étudier du point de vue de la question des résistances pour deux raisons au moins. Premièrement, sa genèse dénote des autres projets. Il est monté avec comme but précis de détourner des financements alloués par la fondation Emex afin de nourrir un programme à l'opposé de celui prôné par la politique des Idex. Deuxièmement, bien que ce programme ait été formalisé pour résister à l'excellence, il s'agit du projet le plus important financé par la fondation dans le cadre de son école. En conséquence, il concentre le plus de fonds Idex fléchés vers les activités de formation. Interroger ce paradoxe et étudier l'évolution de ce projet d'opposition permet de saisir plus finement ce que cet instrument gouverne, en observant quelles marges de manœuvre ces acteurs se sont aménagés et ce qu'ils ont pu réaliser avec ces financements.

De ce projet de formation émergent des résistances déjà présentes sur le site. Ces résistances ne renvoient pas uniquement aux syndicats et à la contestation organisée autour de la fusion des trois universités. Un ensemble de chercheurs, enseignants-chercheurs, et étudiants se mobilisent en 2009 et rejoignent un mouvement national de contestation contre les orientations générales de la politique conduite par Valérie Pécresse, à la tête du ministère de l'enseignement supérieur et la recherche à l'époque. Les différentes manifestations et actions menées dans le cadre de cette mobilisation, telles que des grèves et des blocages des anciennes universités, créent des liens durables entre ces chercheurs et enseignants-chercheurs. Ce groupe est constitué d'une quarantaine de personnes et tient à ne pas faire passer leurs revendications par les syndicats. Plusieurs réunions sont donc organisées en dehors des structures syndicales, afin de réfléchir au rôle de l'université et de la forme qu'elle devrait prendre. C'est sur les activités de formation que la focale est rapidement mise et un projet d'enseignement commun autour de l'universalité des savoirs a émergé :

> « *Cette licence, elle s'est construite sur le rassemblement de collègues universitaires qui étaient très critiques sur les évolutions de l'enseignement supérieur et en particulier qui étaient mobilisés en 2009 et qui se sont beaucoup bagarrés avec les directions prises par les politiques mises en place par Pécresse et Sarkozy à l'époque.*

Du coup, pendant cette période de latence, cette période où les universités étaient six mois en grève, y a eu beaucoup de choses qui se sont passées dans les universités à ce moment-là, dont des formes de réflexions sur ce que ça doit être l'université pour définir ce qu'on veut pas que ça devienne. Du coup à la fin de ce mouvement universitaire, y a eu une volonté de se dire ce qu'on a pensé de ce que devrait être l'université et ce qu'on pourrait pas tout simplement penser à le mettre en place dans une formation de ce qu'on pense ce que devrait être l'université ; c'est-à-dire un rapport à l'universalité des savoirs. C'est parti comme ça. Juste avec des réunions entre collègues de plein de disciplines sur une formation entre guillemet idéale ou rêvée. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet école d'excellence.

Avant le projet Emex et ses appels à projets, c'est l'élaboration du contrat quinquennal qui participe à accélérer la création de cette formation et à la rendre publique. Afin de préparer la fusion des trois universités, un contrat est conçu devant rendre compte, entre autres, de la stratégie de l'université fusionnée en termes de formation. La préparation de ce contrat incite les enseignants-chercheurs à rendre ce projet concret et à le soumettre à la validation des trois universités. Le projet de formation est alors globalement mal reçu par les différents conseils des universités et n'est pas programmé dans le contrat d'établissement. Ce désaccord porte sur le fond du projet qui dénote des autres formations et de la stratégie globale du site ainsi que sur la portée politique du projet qui est défendu par des enseignants-chercheurs tenant un discours critique envers le programme des équipes dirigeantes des trois universités :

« *Comme toujours, on répond à un cadre ministériel et on doit soumettre des projets de formation à un certain moment donné. Donc il a fallu dire : « bah, voilà ce qu'on veut faire, c'est ça ». On a commencé et les premiers retours étaient majoritairement…très majoritairement assez négatifs. Des tutelles, des gens qui étaient en place, ils nous ont pris pour des fous entre guillemet. Beaucoup, pas tous.*

— *Vous parlez de qui ? Des doyens, de la direction de l'université, du ministère ?*

— *Donc y avait trois universités à l'époque, donc ça multipliait en plus les tutelles en même temps qu'on crée l'université fusionnée, pour créer cette formation il fallait qu'on obtienne la validation des trois universités et donc ça multiplie le nombre d'interlocuteurs, et donc le nombre potentiel de gens qui sont contre, et donc certains étaient pour, certains contre. Bon essentiellement, ils étaient contre.* (…) *Comme il fallait l'accord de tous, tant qu'on n'avait pas l'accord de tous, ça ne passait pas, donc dans les phases de négociations entre les fac, etc., on nous a fait des demandes de modifications etc. Et non, nous, on veut pas ça.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet école d'excellence.

Le projet de formation se retrouve bloqué, mais les enseignants continuent à travailler et à défendre le projet. Ils parviennent à être audibles auprès de certaines facultés, et avec la mise en place du projet Emex, ils sont renvoyés par les équipes dirigeantes vers la fondation Emex. Paradoxalement, ce qui va déverrouiller la situation c'est le lancement des appels à projets « école d'excellence ». Avec ces appels à projets, les enseignants-chercheurs voient une opportunité de réaliser cette formation. Les discussions autour de leur candidature ont divisé le groupe et ont donné lieu à des débats quelquefois houleux. L'ultime décision a été difficile et longue à trancher. Ces débats se sont globalement structurés par discipline avec notamment les chercheurs et enseignants-chercheurs du secteur des sciences humaines et sociales se prononçant pour la participation aux appels à projets de la fondation Emex et défendant l'idée selon laquelle, dans le contexte actuel, résister en dehors de ces dispositifs est voué à l'échec. Comme pour les autres projets, les sommes supplémentaires allouées par les Idex dans le contexte de pénurie financière du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche ont été l'argument déterminant qui a mené ce groupe à résister au projet Emex en répondant aux appels à projets de la fondation. Ce cas montre, à nouveau, le rôle du contexte dans lequel l'instrument est déployé. Une partie des enseignants-chercheurs décident alors de rédiger un projet, et de le proposer à la fondation Emex dans le but de détourner l'instrument en utilisant les fonds à des fins opposées au programme de la fondation. Ainsi, ce projet financé par la fondation est né dans la critique de la dynamique aboutissant aux politiques d'excellence et a pour but de s'opposer au projet Emex :

> « *Les collègues de sciences humaines notamment ont dit : « mais en fait, il faut utiliser leurs armes à nos ennemis ». Donc on fait vraiment un projet à l'opposé de ce qu'ils veulent faire mais avec ce dont on a besoin, donc leur argent.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet école d'excellence.

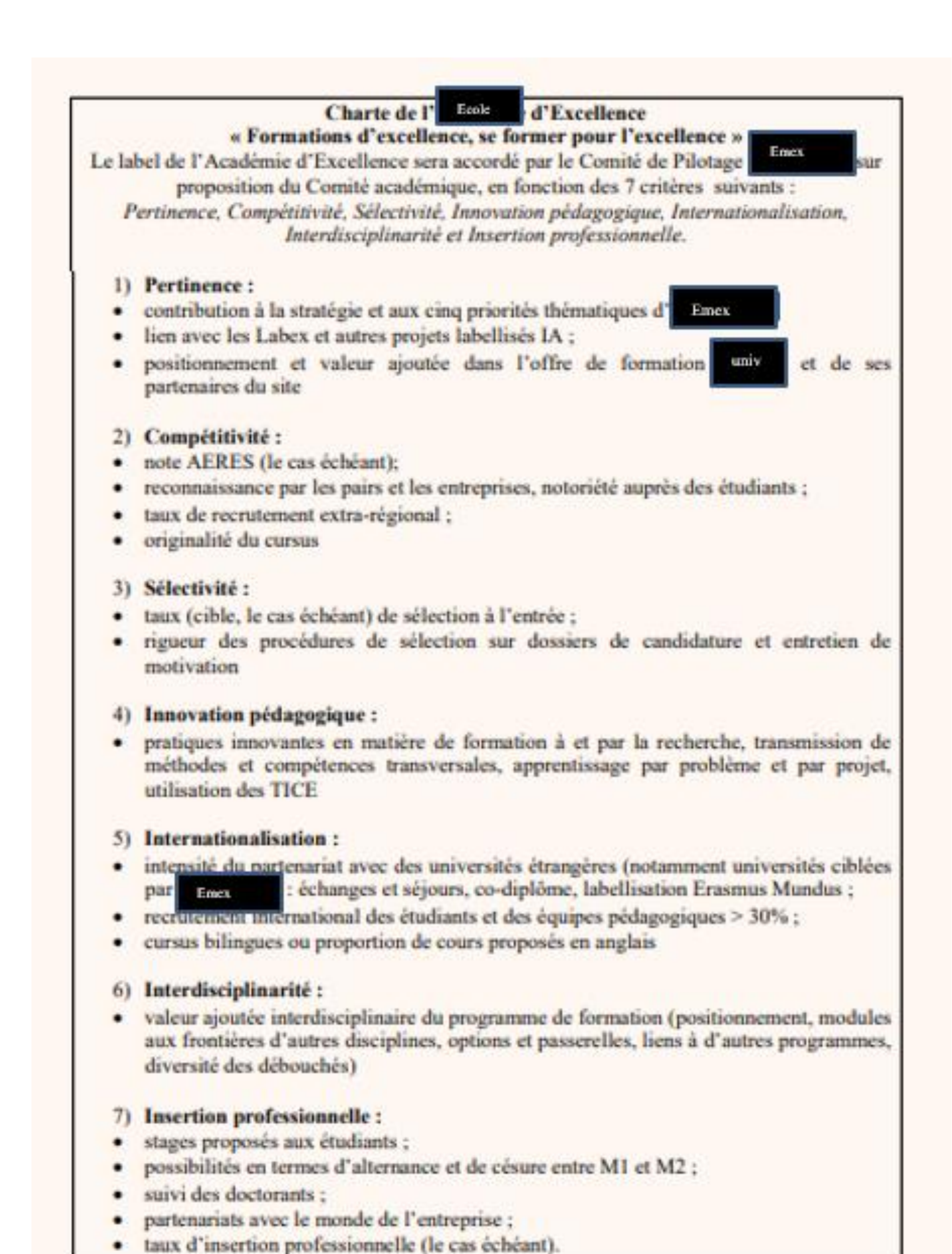
Une fois le document réalisé, la quarantaine d'enseignants n'était toujours pas unanime. Par conséquent, les personnes favorables à la soumission du projet se sont rassemblées pour écrire une réponse à l'appel à projets école d'excellence. Dès lors, l'enjeu de la préparation du projet a été de détourner chaque critère de la fondation :

> « *Ces appels à projets ne sont pas neutres. Ils proposent une série de catégories auxquelles il faut savoir répondre pour justifier du financement des choses, et ce sont des catégories qui ne nous parlaient pas et ne correspondaient pas du tout à notre projet. C'est des catégories affichées en permanence par les Idex donc sélectivité, international, interdisciplinarité. À d'accord, OK, interdisciplinarité on s'y retrouve. Mais bon c'est*

pas la même comme c'est défini pour beaucoup d'institutions et la manière dont on la pratique ici. Donc voilà des tas de critères où on se retrouve pas. On se dit OK international, on comprend bien qu'il faut qu'on collabore avec Yale, le M.I.T (Massachusetts Institute of Technology)*, ou Cambridge, et de justifier de l'excellence, et du classement de Shanghai. Nous, on se dit bah, oui, international on a des collègues de X et Y et Z* [des pays étrangers dont les établissements universitaires sont moins prestigieux] *et ça fait sens parce qu'historiquement cet endroit a marqué l'histoire du développement des systèmes de pensée.* (…) *En plus de ça, on se prend au jeu en se disant qu'on a les moyens. On peut rêver, quoi, je veux dire ! Avec un collègue de X qu'on fait venir tous les ans parce qu'il est spécialiste d'un sujet. Et puis pour tous les critères, ça devient comme ça, et ça devient presque un jeu, voire même excitant que d'essayer de prendre ces critères et de voir que même ces critères ils pourraient prendre un sens qui nous correspond.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet école d'excellence.

Pour que le projet soit sélectionné, il est impératif de remplir les sept critères stipulés dans la charte de l'école d'excellence ci-dessous à savoir, pertinence, compétitivité, sélectivité, innovation pédagogique, internationalisation, interdisciplinarité et insertion professionnelle :



Charte de l'Ecole d'Excellence

« Formations d'excellence, se former pour l'excellence » Emex

Le label de l'Académie d'Excellence sera accordé par le Comité de Pilotage Emex sur proposition du Comité académique, en fonction des 7 critères suivants :

Pertinence, Compétitivité, Sélectivité, Innovation pédagogique, Internationalisation, Interdisciplinarité et Insertion professionnelle.

1) **Pertinence :**
- contribution à la stratégie et aux cinq priorités thématiques d'Emex
- lien avec les Labex et autres projets labellisés IA ;
- positionnement et valeur ajoutée dans l'offre de formation univ et de ses partenaires du site

2) **Compétitivité :**
- note AERES (le cas échéant);
- reconnaissance par les pairs et les entreprises, notoriété auprès des étudiants ;
- taux de recrutement extra-régional ;
- originalité du cursus

3) **Sélectivité :**
- taux (cible, le cas échéant) de sélection à l'entrée ;
- rigueur des procédures de sélection sur dossiers de candidature et entretien de motivation

4) **Innovation pédagogique :**
- pratiques innovantes en matière de formation à et par la recherche, transmission de méthodes et compétences transversales, apprentissage par problème et par projet, utilisation des TICE

5) **Internationalisation :**
- intensité du partenariat avec des universités étrangères (notamment universités ciblées par Emex : échanges et séjours, co-diplôme, labellisation Erasmus Mundus ;
- recrutement international des étudiants et des équipes pédagogiques > 30% ;
- cursus bilingues ou proportion de cours proposés en anglais

6) **Interdisciplinarité :**
- valeur ajoutée interdisciplinaire du programme de formation (positionnement, modules aux frontières d'autres disciplines, options et passerelles, liens à d'autres programmes, diversité des débouchés)

7) **Insertion professionnelle :**
- stages proposés aux étudiants ;
- possibilités en termes d'alternance et de césure entre M1 et M2 ;
- suivi des doctorants ;
- partenariats avec le monde de l'entreprise ;
- taux d'insertion professionnelle (le cas échéant).

Figure 19 : Charte de l'école d'excellence. Document joint au premier appel à projet école d'excellence lancé par la fondation Emex en 2013

Ce projet promeut une approche différente des savoirs enseignés à l'université. La transdisciplinarité est au centre de la formation au nom de l'interdépendance de savoirs. Les cours, aux « *antipodes de la juxtaposition classique des savoirs et des enseignements* »[14], s'organisent par thématiques autour desquelles s'articulent les enseignements ainsi que des travaux pratiques. Ainsi, le premier critère « pertinence » est rempli en justifiant le caractère innovant de cette formation. Aucune licence n'offre de formation transdisciplinaire mêlant mathématique, physique, chimie, lettres, histoire, sociologie, anthropologie, et géographie sur le site. La présence de ces différentes disciplines et l'organisation thématique des cours justifient l'insertion du projet dans les cinq axes stratégiques du projet Emex, de ce fait il contribue également à l'orientation interdisciplinaire du projet Emex. Le deuxième critère « compétitivité » est rempli également par le caractère inédit de cette formation. Ensuite, plusieurs partenariats sont prévus, mais dans le secteur culturel uniquement, avec des associations locales ainsi que des artistes, et un théâtre. Une association des actuels et anciens élèves de cette licence est également prévue afin d'augmenter sa visibilité. Le troisième critère « sélectivité » est contourné en fixant un numerus clausus et en sélectionnant les premiers étudiants qui demandent à intégrer la licence. De cette façon, aucun baccalauréat n'est discriminé et la sélection ne s'opère pas selon les notes des étudiants. Un entretien oral est organisé afin de respecter la charte de la fondation Emex mais il n'est pas discriminatoire, il a pour but de présenter en détail la formation et la philosophie de la licence à l'étudiant. Le quatrième critère « innovation pédagogique » est respecté, car le projet prévoit de favoriser l'autonomie des étudiants et le travail en groupe, l'apprentissage par l'expérimentation, et l'apprentissage par problèmes. Un suivi individualisé des étudiants par les enseignants est planifié, notamment dans l'élaboration d'un projet individuel tout au long de la troisième année ce qui peut être considéré comme du management par projet selon la charte. L'usage des nouvelles technologies est également prévu, c'est à ce titre que le projet demande la création de nouveaux locaux, de salles de travaux pratiques, et de salles informatiques. Pour le cinquième critère « internationalisation » le projet se concentre sur une zone géographique précise en prenant le contre-pied des pays de références dans le projet Emex et prévoit de recruter des étudiants de cette région du monde, d'organiser des échanges, et surtout de planifier des interventions de chercheurs issus de ces pays ainsi que l'organisation de séminaires sur le site

[14] Plaquette de présentation du projet de formation. P.1.

étudié, mais également chez les universités partenaires de la licence. Les langues ont une place importante dans cette formation, plusieurs cours sont dispensés en anglais. Ce critère est approprié par le groupe d'enseignants en faisant des langues un objet d'étude structurant dans la formation, sans se concentrer sur l'anglais. Le sixième critère « interdisciplinarité » est rempli à travers la transdisciplinarité que les porteurs de projets érigent comme l'épine dorsale du projet. Les étudiants sont donc formés aux mathématiques, à la physique, à la chimie, aux lettres, à l'histoire, à la sociologie, à l'anthropologie, et à la géographie. Les enseignants et les intervenants sont issus de toutes les disciplines présentes sur le site étudié. Enfin le septième critère « insertion professionnelle » est respecté avec l'organisation de stages, et la création d'un projet en troisième année en partenariat avec l'environnement social et/ou culturel local. Des réunions d'orientation sont également prévues et le choix de l'orientation des étudiants après cette licence fait l'objet d'un suivi individualisé. De cette façon, remplir ces critères afin de les dévoyer a amené les porteurs du projet à modifier le projet initial. Imaginer ce projet dans le cadre d'Emex, c'est-à-dire à travers ses sept critères, mais surtout avec des moyens conséquents, a permis de pousser la philosophie initiale du projet plus loin que ce que les chercheurs et enseignants-chercheurs avaient initialement pensé. Ainsi, en s'appropriant l'instrument des appels à projets, les enseignants ont modifié le fond du projet. À l'issue de cet exercice le projet est encore plus radical :

> « *Bon, tant qu'à faire, d'aller chercher un projet, tant qu'à faire de se mettre dans ce système-là, qu'on reconnait pas forcément, alors tirons en le maximum de ce qu'on pourrait rêver de mettre en place. Donc on va pas demander juste le nécessaire pour qu'on survive. Faisons un truc vraiment, vraiment dingue, et qui nous permettrait de réaliser tout ce dont on a rêvé et qu'on se dit c'est pas réaliste de demander ça. Mettons le dans notre projet. On l'a mis dans le projet, ils l'ont mis dans le projet, et c'est passé! Donc y a ce double mécanisme, tu vois, on avait des besoins, on est allé les chercher, et sachant qu'on aurait peut-être l'argent en fait on a complètement réinventé nos besoins et inventer un truc encore plus fou que ce qu'on avait au départ* ».

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet école d'excellence.

De la même façon que les doyens de facultés, les porteurs de projet tentent de préserver les pratiques de répartition des crédits en vigueur à l'université en essayant de contenir les effets du projet Emex. Pour ce faire, les enseignants investissent au maximum les marges de manœuvre qu'ils se ménagent au sein de ce projet en redistribuant les fonds. Ils veillent à ce

que cette redistribution soit égale en prenant garde à ne pas donner des fonds ou du matériel selon leurs affinités.

Cependant, le projet ne parvient pas à détourner complètement la politique des Idex. Il s'agit d'une formation sélective, qui nécessite des fonds conséquents afin de délivrer un enseignement hors du commun à l'université. Ce projet, au même titre que les autres projets financés par la fondation Emex, crée des inégalités qui engendrent des tensions au sein des facultés :

> « *Je sentais bien que j'étais toujours reçu comme le riche qui fait la morale aux pauvres. Et ça me gonflait, je me disais : là, j'ai l'impression qu'on rate quelque chose qu'on peut pas travailler ensemble, qu'ils refusent de travailler avec moi parce que je suis en train de leur dire : « bah regardez, vous pourriez accueillir quelques-uns de nos étudiants chez vous ». Et les mecs ils me disaient : « pourquoi on prendrait vos étudiants dans nos UE d'anthropologie ? Vous avez, rien que pour votre formation, plus d'argent que nous pour tout le département ». Je leur disais « bah, parce que ça serait sympa ». Et j'étais toujours en porte à faux, et systématiquement ça créait des convoitises. C'est naturel parce que quand tu fais face au vide que tu as créé ailleurs pour faire émerger cet argent, ça pose un problème.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet école d'excellence.

Une fois le financement de la fondation arrivé à son terme, les porteurs du projet se sont tournés vers les facultés afin de pérenniser cette formation et se sont vus opposer le refus des doyens. Ces derniers refusent cette demande de façon à s'opposer aux principes de répartition des crédits que le projet Emex promeut, et à en limiter les effets sur l'université en général. Le bureau de la faculté LLSH souligne les inégalités créées par ce projet et considère cette demande comme inacceptable. Au nom d'un traitement équitable entre les étudiants et les enseignements à l'université ils estiment, au contraire, que c'est au projet financé par la fondation Emex de contribuer au budget de la faculté et non pas l'inverse :

> « *Le mieux c'était la direction de la fac de lettres, je leur disais : « là c'est la fin de mon budget et je vais devoir faire un nouvel appel et je ne sais même pas si je vais l'avoir ». On savait pas qu'on serait prolongé. Bon, belle preuve de soutien institutionnel à ce projet, on a eu la prolongation. Mais pendant un moment, on sait pas si on va avoir tout cet argent. Donc fin de troisième année, je prépare le fait que la fac de lettres va devoir payer les vacataires, que la fac de Sciences va devoir payer notre gestionnaire. Et la direction de la fac de Lettres me dit : « mais vous êtes fous ! C'est vous qui devriez nous donner de l'argent, moi j'aimerais bien voir votre argent de la fondation depuis trois ans pourquoi nous on n'a rien touché ». Et ils n'ont pas tort parce que de loin on est sur le*

site de X [une partie du campus où les sciences sont rassemblées], *et du coup quand on met des nouvelles tables pour les étudiants c'est à* X*, quand on refait les salles c'est à* X*, quand on fait un jardin c'est à* X*, quand on remplace tout le matériel c'est à* X*. Et en même temps, ils sont suffisamment démunis pour ne pas vouloir voir qu'on veut faire des trucs avec eux, et donc ça crée des situations très problématiques. Quand je demande : « est-ce que vous pouvez m'assurer qu'on aura les moyens de vivre après le financement ? ». Ils me disaient : « mais vous m'avez pas donné d'argent quand vous en aviez, et je pense que vous en avez encore, donc qu'est-ce que vous investissez ? ». Et ça, c'était pas cool. »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet école d'excellence.

Ainsi, afin de voir leur projet pérennisé, les porteurs de ce projet, pensé comme une critique radicale de la politique des Idex, ont sollicité auprès des directions de facultés un traitement d'exception. En ce sens, ces enseignants-chercheurs se sont fait les relais du projet Emex et des changements dont il est porteur. Ils ont participé à la réalisation de la politique des Idex en plaidant pour l'introduction de nouvelles pratiques inégalitaires d'allocation des ressources en dehors de la fondation. Dans le cadre de ce projet, les chercheurs et enseignants-chercheurs ont créé une marge de manœuvre importante dans l'obtention et la façon de disposer des fonds Idex. Ils ont pu mener à bien un projet qui ne correspond pas à la vision de l'enseignement prôné dans le projet Emex et par la réforme des Idex. Cependant, en résistant dans le cadre des appels à projets Emex, les porteurs de ce projet n'ont pas réussi à s'extraire du régime d'exceptionnalité que créent les Idex et l'ont reproduit. Ainsi, l'instrument que constituent les Idex gouverne peu les conduites au sein des projets, en revanche il gouverne le périmètre des projets en désignant qui peut ou ne peut pas bénéficier de ces fonds. Même si les contours des projets sont atténués par des arrangements locaux, les sommes supplémentaires allouées par ces appels à projets créent des inégalités entre les chercheurs et enseignants-chercheurs qui en bénéficient et ceux qui n'en bénéficient pas. Ces inégalités sont d'autant plus ressenties dans les secteurs tels que le droit et les sciences humaines et sociales où les activités de formation ne sont pas affectées par les disparités que crée le financement par projets.

Conclusion

Ce chapitre tente de rendre compte d'un phénomène peu étudié par les travaux qui analysent les résistances aux instruments d'action publique, celui de la difficile émergence des résistances face à un instrument. Peu de résistances se sont initialement dressées face au projet Emex malgré les transformations profondes que celui-ci augure et entreprend. C'est davantage à travers la mobilisation de l'instrument que des oppositions ont pris forme. Ce n'est pourtant pas le cas pour tous les sites qui ont proposé un projet Idex ou qui ont été labélisés : pour certains, des contestations se sont rapidement formées. Il est d'autant plus intéressant d'étudier les conditions sociales concourant à la lente constitution de résistances sur le site étudié.

Le premier résultat de ce chapitre concerne l'aspect processuel des résistances face aux Idex. Ce n'est pas lors de l'élaboration du projet Emex, ni à son lancement, que des résistances se sont constituées, mais au moment de sa mise en œuvre et à travers la mobilisation de cet instrument. En effet, avant le déroulement de projets financés par la fondation Emex, le projet est discret sur le site, voire invisible pour une partie de la communauté académique. La perception d'Emex varie selon la proximité des acteurs au projet. De cette façon, l'élite programmatique locale ainsi que les coordinateurs de projets déjà labélisés dans le cadre du PIA, partagent la même conception du projet Emex. Pour eux, il s'agit d'un projet distinct de la fusion des trois universités et au service de l'université fusionnée. Les enseignants-chercheurs et chercheurs présents dans les instances des universités et occupant des postes de direction de laboratoire ou d'instituts de recherche sont au courant de la préparation du projet Emex, mais ils n'en connaissent pas le contenu et sont préoccupés avant tout par la fusion des trois universités contre laquelle des résistances sont en place et la bloquent pendant quatre ans. Les chercheurs et enseignants-chercheurs n'ayant pas concouru aux appels à projets du PIA et n'occupant pas de postes de direction en recherche ou ne siégeant pas au sein des instances des universités, ont quant à eux une perception floue du projet Emex et du PIA, voire en ignorent l'existence. Ils sont en revanche préoccupés par la fusion des trois universités qui a des effets immédiats sur leur travail et ceux de leurs collègues et sont, pour beaucoup, mobilisés pour ou contre celle-ci. Ainsi, seuls les acteurs ayant le plus intérêt au bon déroulement du projet Emex connaissent son programme au moment de son élaboration et de son lancement. Cette configuration est favorisée par l'instrument que constituent les Idex. En faisant des

recompositions institutionnelles une condition *sine qua non* afin de concourir à l'obtention de ces fonds, sur le site étudié, les Idex ont pour effet de mettre en lumière la fusion qui ombrage le projet Emex et la modification de la répartition des crédits qu'il prévoit. Le jury Idex favorise également la création d'une fondation en marge de l'université qui rassemble la direction resserrée de l'université et les partenaires du projet Emex sans y inclure les doyens des facultés ou des représentants de la communauté académique. Le démarrage du projet Emex, en même temps que la fusion des trois universités, se fait discrètement au sein de cette fondation dont peu d'informations circulent à l'université. Ainsi, dans sa phase de préparation et de lancement, le projet Emex est visible par les gagnants des politiques d'excellence et hors de vue des perdants, ce qui explique la faible présence de résistances.

Le deuxième résultat de ce chapitre porte sur les capacités de résistances inégales entre disciplines scientifiques qui mènent, sur le site, à une opposition par la mobilisation de l'instrument plutôt qu'y faire barrage. La constitution de résistances en dehors de ce dispositif est difficile pour trois raisons. Tout d'abord, il s'agit d'un instrument qui est en partie compatible avec certaines normes de la profession académique. En effet, la concurrence organisée par l'appel à projets Idex et le label d'excellence qu'il dispense est conciliable avec la compétition qui structure la profession académique pour l'accumulation de capital symbolique et économique. Les Idex ne remettent pas non plus en question certains piliers de la production scientifique en respectant l'évaluation par les pairs. Deuxièmement, les appels à projets, comme modalités de financement de la recherche, se sont institutionnalisés dans les disciplines issues de la faculté des sciences notamment. Plus important encore, le contexte de raréfaction des ressources rend les sommes supplémentaires allouées par cet appel à projets attractives. Les sciences expérimentales, en particulier, sont dépendantes des financements compétitifs et les Idex sont considérés comme inévitables dans ce secteur. Troisièmement, sur le site, la dépendance des sciences expérimentales aux fonds Idex est étendue aux autres disciplines à travers la fusion. L'importance des reconfigurations institutionnelles imposées par l'appel à projets rend les disciplines interdépendantes entre elles pour obtenir ces fonds. Le poids des sciences expérimentales sur le site est trop important pour que les disciplines qui n'ont pas systématiquement besoin de crédits non récurrents fassent barrage aux Idex. Les disciplines issues de la faculté de droit, et celles des lettres et des sciences humaines et sociales éprouvent l'aridité du contexte budgétaire d'abord par un déclassement de ces disciplines parmi les priorités des établissements. Ainsi, au sein des disciplines non expérimentales, beaucoup de

chercheurs, et notamment ceux occupant les postes de direction, estiment qu'il est nécessaire de participer aux appels à projets du PIA et de la fondation Emex au risque de perdre toute marge de manœuvre, déjà mince, dans les arbitrages concernant l'allocation des crédits. Sur le site, des scientifiques issus de tous les secteurs répondent aux appels à projets du PIA et de la fondation Emex.

Le troisième résultat de ce chapitre porte sur la nature et la localisation des changements que le projet Emex engendre. Les résistances passant par la mobilisation de l'instrument s'organisent à l'échelle des facultés et des laboratoires. Le projet Emex se déploie à travers des appels à projets, la mise en place de ces projets entraîne des résistances localisées qui visent à contenir les effets de cette réforme. Plus précisément, ces résistances ont pour but d'amoindrir la rupture que les Idex portent avec les pratiques d'attribution des ressources. Les porteurs de projet, distingués par le label d'excellence, doivent négocier des arrangements avec leurs collègues de telle sorte que les fonds obtenus de la fondation Emex soient remis au service du collectif. En général, le bon déroulement des projets financés par la fondation a lieu à la condition de renouer, en partie, avec une allocation des fonds équitables. Il s'agit d'amoindrir les inégalités qu'il produit et de contenir les mécontentements que celles-ci entraînent. Ces résistances donnent à voir un développement ciblé du projet Emex qui affecte principalement les disciplines rassemblées dans la faculté des sciences. En ce qui concerne les activités de formation, les résistances sont plus fortes, car l'instrument est moins compatible avec les pratiques en vigueur à l'université. Les doyens de faculté, exclus du projet, deviennent alors les défenseurs des traitements équitables des personnes et des formations autour desquelles se structure historiquement l'université. Face à ces frictions, leurs rôles évoluent au fur et à mesure de l'implantation du projet Emex et ils en deviennent acteurs en partenariat avec l'équipe dirigeante de l'université.

Enfin le quatrième résultat de ce chapitre porte sur la capacité de gouvernement de l'instrument Idex en montrant que les marges de manœuvre des acteurs se trouvent davantage au sein des projets que dans la délimitation de leurs contours. Suivre un projet élaboré dans le but de détourner les fonds Idex pour s'y opposer permet de saisir ce que cet instrument gouverne exactement. Il s'avère que les chercheurs et enseignants-chercheurs ont pu se ménager une marge de manœuvre importante dans le cadre de la réponse à l'appel à projets « école d'excellence ». Elaborer une réponse avec des moyens conséquents à la clé a même abouti à la radicalisation du projet d'opposition initial. Paradoxalement, ce projet est validé et mis en avant

par la fondation Emex. Cependant, le cadre dans lequel ce projet s'est déroulé n'a pas pu être contourné. Au mieux, quelques arrangements ont été trouvés localement, comme l'ouverture de la salle informatique aux autres étudiants du campus, ou la rénovation de salles de travaux pratiques communes. Ces compromis restent minces face à la disparité de moyens que le projet Emex crée entre les cursus. Les chercheurs et enseignants-chercheurs opposés à la politique d'excellence ne parviennent pas à négocier le périmètre de ce projet. Initialement opposés au projet Emex, ils se retrouvent à être les relais de la répartition inégale des fonds auprès des facultés. Une fois les fonds Idex épuisés, ils demandent aux bureaux des facultés de financer leur projet, et ainsi de concentrer des fonds sur certains cursus, de hiérarchiser les activités au sein des facultés et de créer de la concurrence entre les formations. Les Idex ont donc des effets de délimitation : ils délimitent des collectifs qui peuvent bénéficier des fonds, sans cependant toujours parvenir à prescrire les modalités d'allocation des fonds au sein de ces périmètres. En ce sens, nous pouvons conclure que les Idex gouvernent des périmètres.

De façon générale, à travers ces quatre résultats, nous avons pu analyser comment les résistances observées sur le site participent, à part entière, à la co-production des Idex.

Chapitre 3 : Les poupées russes de l'excellence, la mise en organisation des inégalités

L'ensemble des doctrines désignées sous le vocable de Nouveau Management Public s'est souvent frayé un chemin dans les bureaucraties professionnelles à travers l'introduction de dispositifs de mise en concurrence qui visent à opérer des réformes organisationnelles (Castel, Hénaut et Marchal, 2016). Cette tendance générale est à l'œuvre dans le cas des Initiatives d'excellence (Idex), alors même qu'elles n'avaient pas été pensées comme telles par leurs instigateurs. Cet appel à projets avait initialement été élaboré afin de distinguer les meilleures universités et universitaires selon des critères d'excellence scientifique, et ainsi permettre la concentration des fonds sur les établissements les plus à même de représenter la France dans la compétition internationale. Natacha Gally a montré comment le processus de fabrication des Idex a occasionné une réorientation des politiques d'excellence et a finalement abouti à une réforme organisationnelle. Cette évolution s'est notamment réalisée à travers la montée en puissance du critère de gouvernance dans la sélection des candidatures retenues (Gally, 2018). Dès lors, la capacité des consortiums à gouverner les projets est un critère au moins aussi important que la démonstration de leur excellence scientifique. Les équipes dirigeantes des établissements lauréats doivent alors décliner le programme inégalitaire des Idex à travers une réforme organisationnelle.

Les inégalités sont rarement appréhendées à l'échelle des organisations. Or, depuis les travaux de Joan Acker, nous savons que la production et reproduction des inégalités se jouent aussi dans les processus organisationnels (Acker, 1990). À travers le concept de régime d'inégalité, *inequality regime*, l'autrice défend l'idée selon laquelle les inégalités sont inhérentes aux organisations (Acker, 2006). Elle a notamment démontré comment le *plafond de verre*, c'est-à-dire la faible présence de femmes aux postes les plus valorisés au sein des organisations, n'était pas compréhensible sans analyser le régime d'inégalité qui le sous-tend. Pour ce faire, elle a identifié les mécanismes organisationnels qui produisent des désavantages systématiques à l'encontre des femmes tout au long de leurs carrières (Acker, 2009). Selon l'autrice, et d'autres après elle (Tomaskovic-Devey et Avent-Holt, 2019), la division du travail, les règles, les procédures, les recrutements, les salaires, les promotions, le management, les interactions formelles et informelles produisent des disparités systématiques au sein des organisations. En d'autres termes, ces auteurs montrent que toute organisation nécessite un travail d'organisation (Terssac et Lalande, 2002) qui est à l'origine d'inégalités. Nous nous inscrivons dans la lignée de ces travaux, et dans ce chapitre nous tâcherons de comprendre comment la politique inégalitaire des Idex est mise en œuvre au moyen de changements organisationnels.

Afin de mettre en place une allocation compétitive et concentrée des fonds Idex au sein de l'université, les équipes dirigeantes ont recours aux mêmes dispositifs que ceux déployés au niveau national. La gestion des fonds Idex est confiée à une nouvelle organisation, la fondation Emex qui les répartit par appels à projets, selon les mêmes critères que les Idex, et qui, ce faisant, alloue également un label d'excellence. De la même façon, les catégories véhiculées par les Idex sont reproduites : c'est notamment en mobilisant la catégorie « internationale » que l'élite programmatique introduit et légitime les changements ayant pour but de produire des traitements différenciés parmi la communauté académique. Afin de comprendre sur quelles décisions repose la mise en organisation des inégalités dans le cadre du projet Emex, nous mobiliserons les travaux des néoinstitutionnalistes sociologiques. Bien que nous n'étudiions pas la diffusion de pratiques organisationnelles au niveau d'un champ comme la plupart des auteurs se réclamant de ce courant, nous observons des mécanismes similaires à ceux qu'ils décrivent dans les nouvelles pratiques introduites au sein de l'université. En effet, les équipes dirigeantes se saisissent de techniques ou de dispositifs déjà en place dans d'autres universités considérées comme plus légitimes, et auxquelles les Idex leur demandent de se comparer. C'est

le cas, par exemple, de la nouvelle politique de recrutement de la fondation Emex qui est construite par *isomorphisme* (DiMaggio et Powell, 1983) sur le modèle des *tenure track* présentes dans d'autres universités étrangères (Henningsson, Jörnesten et Geschwind, 2018). En ce sens, l'observation des sociologues néoinstitutionnalistes selon laquelle « le monde institutionnel existant circonscrit l'éventail des créations possibles» (Hall et Taylor, 1996, p. 477) est opérante pour Emex, et les équipes dirigeantes implantent des solutions déjà éprouvées ailleurs. La reproduction à l'échelle locale des dispositifs de l'appel à projets Idex mène ainsi à un encastrement de projets. À la manière de poupées russes, le projet Emex renferme d'autres projets répliquant les injonctions des Idex à une échelle de plus en plus fine.

Cette configuration entraîne des changements inégaux à l'échelle du site. La mise en place de traitements différenciés passe par la création d'un circuit administratif propre à celles et ceux qui perçoivent des crédits Emex. Les récipiendaires des fonds Idex bénéficient alors de ressources supplémentaires, mais également d'une prise en charge spécifique par la fondation Emex. Plus précisément, les chercheurs et enseignants-chercheurs faisant partie des projets labélisés sont exemptés de suivre certaines procédures de l'université. Ils doivent en contrepartie adopter de nouvelles pratiques afin d'atteindre les résultats prévus dans le projet, de telle sorte que, en allouant des fonds, la fondation Emex véhicule aussi du changement. Nous devrons donc qualifier les changements organisationnels engendrés par le projet Emex et mesurer leur ampleur. Pour ce faire, nous prendrons appui sur les travaux néoinstitutionnalistes historiques qui ont développé une analyse de différentes modalités de changement à l'échelle des institutions, en prêtant une attention particulière à leurs formes incrémentales. Au sein de ce courant, la notion d'institution couvre toute forme de règles, de procédures, et de normes qui régissent la communauté politique, ce qui inclut les organisations (Hall et Taylor, 1996, p. 470). Dans la typologie du changement progressif proposé par Wolfgang Streeck et Kathleen Thelen, figure le *layering*, ou changement par sédimentation (Streeck et Thelen, 2005). Ce dernier semble particulièrement adéquat pour comprendre les évolutions sur le site d'Emex. Le *layering* repose sur l'introduction de nouveaux éléments qui transforment certaines composantes des institutions tout en en laissant d'autres inchangées. Avec la fondation Emex, une organisation est créée en marge de l'université et concentre les activités autour de la gestion des fonds Idex par appels à projets. Ainsi, c'est par accumulation de projets qu'Emex et les inégalités qu'il porte se déploient.

Afin d'analyser la mise en organisation des inégalités sur le site, nous étudierons d'abord, la reproduction à l'échelle locale des techniques de gouvernement des Idex : le recours systématique aux appels à projets, l'évaluation *a posteriori*, la délimitation d'un périmètre d'excellence, l'utilisation du label d'excellence, l'imposition de calendriers courts, l'application de *benchmark* sont reproduits à l'échelle du projet Emex. Ensuite, nous examinerons plus spécifiquement la reproduction d'une des catégories utilisées dans l'appel à projets des Idex : l'international. Nous verrons que la catégorie internationale permet de justifier les changements implantés par le projet Emex et de mettre à distance certaines pratiques en vigueur à l'université. Enfin, nous analyserons la création d'un nouveau circuit dédié aux lauréats des appels à projets d'excellence qui a pour but de leur éviter le fonctionnement administratif de l'université considéré comme pervers. Ce nouveau circuit d'excellence constitue la voie privilégiée à travers laquelle le programme des Idex peut se déployer au sein de l'université étudiée ; ce faisant, la mise en organisation des inégalités passe par une mise en organisation inégalitaire de l'université. Nous verrons cependant que les traitements différenciés peuvent être atténués parce que les circuits administratifs mis en place par la fondation ne peuvent pas totalement ignorer les procédures régissant le fonctionnement de l'université.

I - Reproduire l’instrument et produire des inégalités

La politique inégalitaire des Idex est inscrite dans le projet Emex à travers des transformations organisationnelles. Cette articulation repose sur la reproduction, au niveau local, des dispositifs utilisés, au niveau national, dans le cadre de l’instrument d’action publique Idex. Nous verrons que ceci n’est pas uniquement le fait de l’élite programmatique locale, mais aussi celui du jury Idex qui a priorisé les critères de l’appel à projets une fois celui-ci lancé. Le critère de gouvernance déjà important s’est retrouvé renforcé par cet arbitrage. Il s’agit alors de transformer l’université afin d’organiser une nouvelle circulation des fonds en son sein. Nous verrons qu’à travers le travail organisationnel produit par l’élite programmatique, l’enjeu est de produire des écarts acceptables par la communauté académique.

A - Une gouvernance distinctive

Comme l’explique Natacha Gally, la carrière de l’instrument Idex, modelée par différents groupes d’acteurs au sein de l’État, s’est notamment traduite par la montée en puissance du critère de gouvernance (Gally, 2018). L’importance de ce dernier n’est pas directement visible dans le document de l’appel à projets qui présente les critères sans les hiérarchiser. L’attention à la gouvernance est portée par les membres du jury Idex qui ont établi des priorités, et accordé plus d’importance au critère de gouvernance. Un membre du jury insiste, en entretien, sur ses activités interprétatives et l’importance qu’elles ont eue dans la hiérarchisation des critères de sélection :

> « [On s’est] *fait expliquer les paramètres de la procédure et l’une des premières choses qu’on lui* (Valérie Pécresse ministre de l’Enseignement supérieur et de la Recherche à l’époque) *a demandé, je me rappelle comme si c’était hier, on lui a dit « est-ce que le jury que vous voulez mettre en place doit tenir compte de paramètres d’aménagement du territoire ? ». Elle a dit « non, vous devez vous focaliser uniquement sur les questions d’excellence scientifique et des objectifs scientifiques et au fond académique du programme, vous ne devez pas regarder Paris/province, est/ouest etc. ». Donc ça, c’était clair au départ. (...) Et puis ensuite, on a reçu un document que vous avez peut-être vu, c’est la convention entre l’État, le CGI* (Commissariat général à

l'investissement) *et l'ANR* (Agence nationale de la recherche) *qui définit un peu tout le programme, qui décrit comment ça va se passer, qui parle du comité de pilotage et toutes les procédures etc. Vous avez vu ces documents ?*

— Oui, oui…

— Et dans ce document y a une phrase, enfin y a plusieurs phrases, mais y a un passage qui dit que les projets d'initiatives d'excellence seront examinés sur la base d'un examen multicritères et on attend du jury qu'il livre des propositions répondant à tous ces critères et y en avait 12. L'État a donné les 12 critères et l'État n'a pas dit au jury : ce critère est plus important que celui-ci, ce critère est secondaire, celui-ci c'est capital, ils sont tous importants. Et ces critères c'est « passe ou échoue », ou bien, c'est des notes de 1 à 4, ou c'est des notes en commun. Tout ça n'était pas encore calé vous voyez.

— Oui, y avait pas de priorité, donc ?

— Bon, y en a eu. Mais au tout début de notre travail, quand on a vu ça, on a fait des propositions à l'ANR « regardez sur les 12 critères… ». Et puis avec mes collègues, on a fait des propositions (…) en disant « écoutez, la qualité scientifique, donc il faut que, sur ce plan là, que tous les projets soient au minimum très bons ». Ensuite l'importance des critères de gouvernance, qui ne vous a pas échappé jusqu'à maintenant, je pense, on l'a mis en disant que c'était absolument indispensable. Ça, c'est des propositions qu'on a faites au gouvernement et qui les a acceptées, voilà. Donc si j'étais vous, j'attacherais une importance particulière à ces critères, même si c'est pas les seuls, mais il faut que la qualité scientifique soit là et il faut que la gouvernance soit très, très bien mise en place parce que c'est de l'argent public et si l'institution publique est mal gouvernée, y a un fort risque de gaspillage, donc c'est un critère essentiel, et ils ont dit oui, vous avez parfaitement raison. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex

Cette pondération des critères en faveur d'une gouvernance forte a également laissé des traces écrites. Le premier compte-rendu d'activité du jury Idex, après la présélection des projets lors de la première vague d'appels à projets, s'accompagne d'indications explicites. Le jury informe les porteurs de projet que, lors de la phase de sélection finale, une place plus importante sera donnée aux critères de gouvernance. Plus précisément, il est indiqué que lors de la présélection une « *attention plus particulière* » a été portée à l'excellence scientifique ainsi qu'aux éléments de gouvernance, et que pour la phase de sélection, les projets n'obtenant pas la note minimale de B aux critères de gouvernance ne se verront pas retenus :

Lors des délibérations de la phase de présélection, le jury a adopté un ensemble d'indications et de modalités en vue de la phase de sélection, dans un souci de transparence et afin de permettre aux candidats de se préparer dans les meilleures conditions.

1. ***La proposition suivante a été adoptée par le jury pour la phase suivante de sélection d'Idex 1 :***

Le jury souhaite attirer l'attention des candidats présélectionnés sur les six critères suivants :

a. *Gouvernance actuelle*
b. *Projet de gouvernance*
c. *Qualité de la trajectoire, de la programmation et des jalons associés*
d. *Efficacité des procédures et maîtrise de la gestion*
e. *Modes d'allocation des ressources*
f. *Politique RH*

Les projets qui n'obtiendront pas au moins une note B pour chacun de ces critères ne seront pas pris en compte pour la phase finale. Au-delà de cette condition, conformément au texte de l'appel à projets, le jury examinera l'ensemble des critères d'activité et d'ambition concernant recherche, formation, partenariats socio-économiques et politique internationale.

Figure 20 : Idex 1 : présélection. Compte-rendu des activités du jury. Déroulement des opérations de présélection et indications pour la sélection. ANR. 2010. p. 6.

Cet extrait montre que cette hiérarchisation des critères en faveur de la gouvernance ne se borne pas à la phase d'élaboration de l'instrument documentée par Natacha Gally, mais se prolonge dans la phase de mise en œuvre de la réforme rendant ce critère d'autant plus prégnant. Les acteurs, qui ont élaboré le projet Emex et l'ont mis en œuvre, ont pris la mesure de l'importance de ce critère et ne considèrent pas le projet Emex comme un projet scientifique, ou en tout cas, pas en premier lieu :

> « *Disons que la stratégie scientifique du site elle était déjà là, enfin, les grandes lignes étaient déjà définies et que* X (la fondation Emex) *était là pour accélérer…dynamiser. Et ce qui était défini dans le projet c'est plus des mécanismes en fait, des leviers. C'est pas un projet scientifique quoi, c'est un projet stratégique.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du comité de pilotage du projet Emex.

L'importance croissante du critère de gouvernance fait de la politique portée par les Idex, une réforme organisationnelle. Afin de satisfaire ce critère, le projet étudié prévoit la création d'une organisation parallèle à la nouvelle université fusionnée : la fondation Emex. Elle permet d'édifier deux budgets distincts et d'extraire les crédits Idex des règles usuelles de l'université. C'est d'ailleurs dans cet esprit que le statut des fondations universitaires a été créé (De Bissy, Macorig-Venier et Monsèrié-Bon, 2018). L'enjeu est de mettre les fonds Idex à l'abri du

fonctionnement usuel des universités jugé défaillant et trop bureaucratique. Ainsi, cette configuration rend le projet Emex inaccessible pour une partie de la communauté académique. Cette fondation centralise toutes les activités et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet Emex, mais n'intègre pas les activités de recherche et d'enseignement. Cette exclusion a d'importantes conséquences organisationnelles. Les activités d'enseignement et de recherche sont en effet celles qui sont les plus rétives à la standardisation et au développement d'interdépendance entre les membres des organisations académiques. Une fois les activités d'enseignement et de recherche laissées en dehors de la fondation Emex, celle-ci peut revêtir les caractéristiques d'une organisation complète au sens de Niels Brunsson et Kerstin Sahlin-Anderson ; c'est-à-dire qu'elle dispose de sa propre identité, hiérarchie, et rationalité (Brunsson et Sahlin-Andersson, 2000). Tout d'abord, elle dispose d'une identité propre, car elle bénéficie d'une marge d'autonomie importante vis-à-vis de l'université grâce aux fonds Idex qui constituent sa ressource principale. En effet, le statut spécifique des fondations universitaires leur garantit une autonomie à travers le contrôle de leurs activités sans pour autant bénéficier juridiquement d'une personnalité morale (De Bissy, Macorig-Venier et Monsèrié-Bon, 2018). Il s'agit également d'une organisation aux contours clairs et spécifiques, aussi bien au niveau matériel que symbolique : elle dispose de son propre personnel, de ses propres locaux, de son site internet et de sa charte visuelle distincte de l'université. Ensuite, la fondation Emex est dotée d'une hiérarchie claire. C'est un management « *en mode projet* »[1] qui est adopté c'est-à-dire qu'une équipe est allouée à chaque mission qui participe à la réalisation du projet général. Ce fonctionnement induit une forte coordination entre les personnels de la fondation ainsi qu'une hiérarchie verticale comme le montre cet extrait du projet Emex qui décrit les différents échelons de la fondation et leurs liens de subordination : « *The fondation will consist in three operational units. Each unit will have a managing director directly accountable to the Executive Vice President* »[2]. Enfin cette organisation dispose de sa propre rationalité, car des objectifs clairs ont été définis, et ont fait l'objet d'une modélisation afin de répondre aux attentes du jury Idex. Comme le montre cet extrait du projet Emex, l'objectif pour la recherche est d'atteindre le top 100 des universités de rang mondial. Du côté des formations, l'enjeu est

---

[1] Terme extrait d'un entretien réalisé auprès d'un chargé de projet Idex du site étudié.

[2] 18 « La fondation sera composée de trois unités opérationnelles. Chaque unité aura un directeur général directement responsable et devra rendre des comptes auprès du vice-président exécutif ». Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.84. [traduction libre]

d'améliorer l'internationalisation des formations de master et de doctorat, de promouvoir l'école d'excellence et les approches interdisciplinaires. Enfin en termes d'impact socio-économique, le but est de pousser les collaborations entre recherche et transfert technologique :

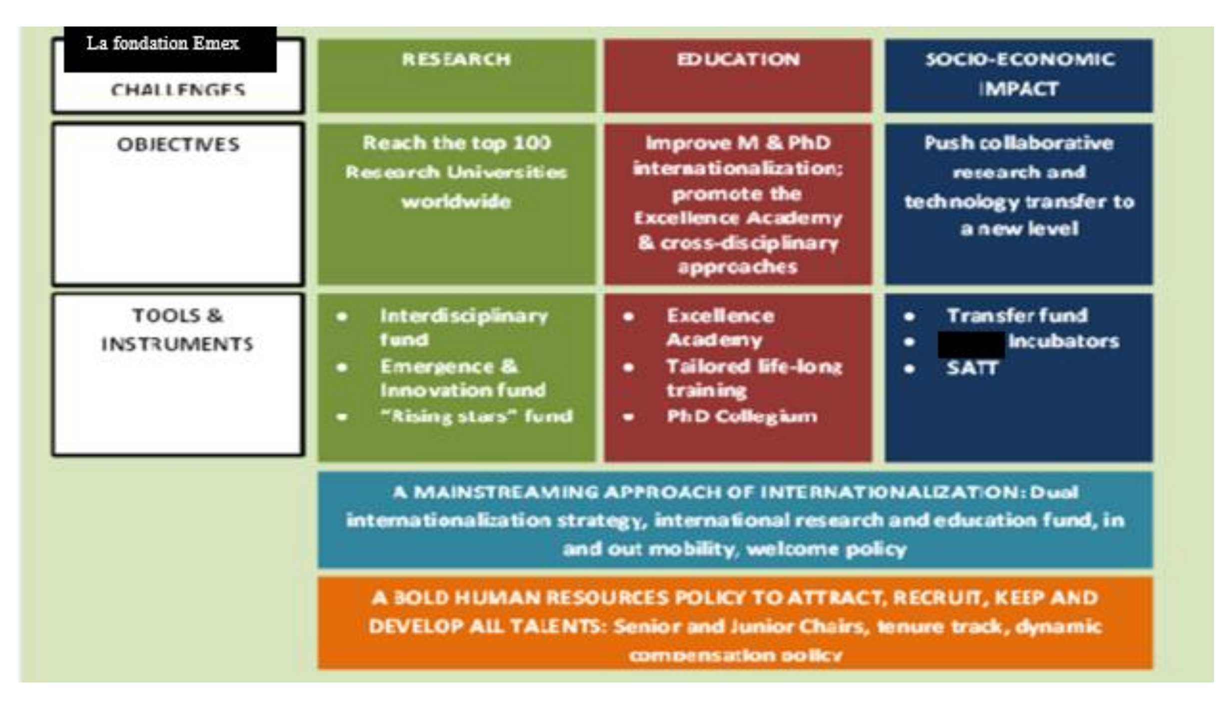


Figure 21 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) du site étudié en 2011. p. 22[3]

Ce schéma illustre également les différents outils développés afin d'atteindre ces objectifs. Une description plus détaillée est disponible dans les pages précédentes :

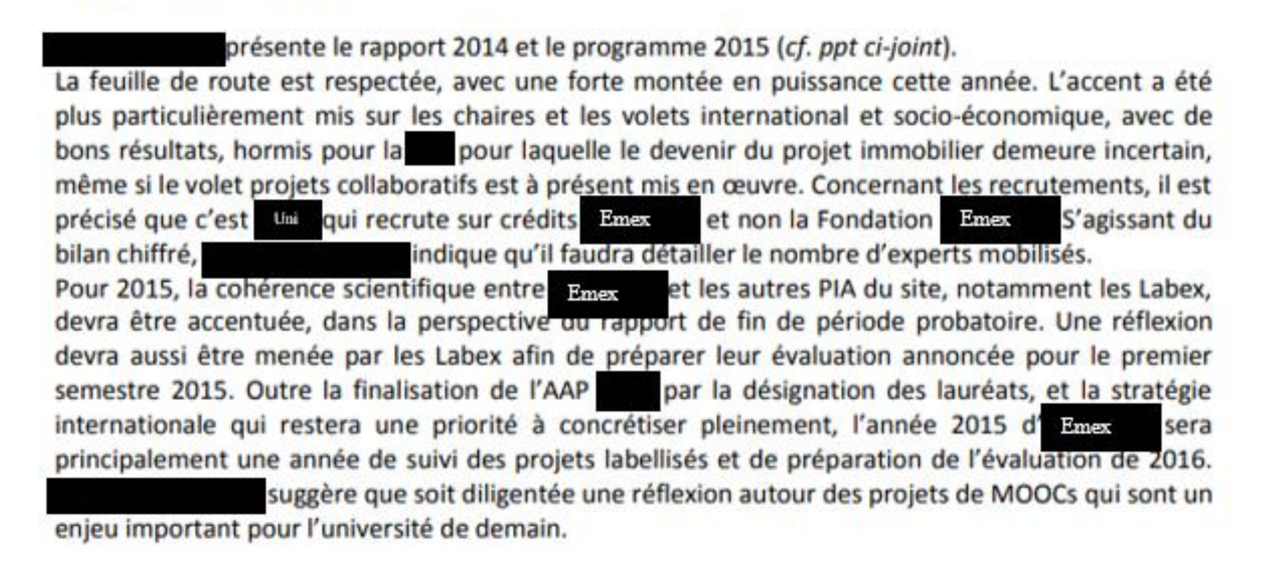
[3] [3] Cf. Traduction annexe 5.

Roadmap for [redacted] Steering and development		2012				2013				2014				2015				2016			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
a. Setting up of governance bodies	Setting up of the Steering Committee																				
	Setting up [redacted] Foundation																				
	Setting up o[redacted]taff																				
b. Management procedures	Elaboration of steering procedures for Labex																				
	Elaboration of steering procedures for [redacted] calls for projects																				
	Elaboration of steering procedures for other IA projects																				
c. Monitoring and evaluation	Elaboration of baseline for monitoring and evaluation																				
	Elaboration and submission of annual action plan and budget																				
	Reporting to Steering committee																				
	Reporting to [redacted]																				
	External financial audit																				
	In-depth evaluation (in coherence with ANR evaluation at 4 years)																				

Figure 22 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.15[4]

Ce diagramme de Gantt décrit les outils du management à développer pour conduire le projet et qui serviront à son évaluation à *posteriori*. Cet outil permet de séquencer une action complexe telle que le pilotage et le développement de la fondation Emex, en différentes tâches et de les inscrire dans une temporalité précise, en l'occurrence dans la temporalité courte des Idex. Il est alors possible de coder un processus complexe en tâches qui peuvent être évaluées *a posteriori* de façon binaire à savoir « effectuées dans les temps » ou « non effectuées dans les temps », et d'imputer des responsabilités. L'extrait d'un procès-verbal du comité de pilotage de la fondation montre que ces outils ne sont pas uniquement mis en forme au moment d'élaborer le projet Emex dans un but d'affichage. Le comité de la fondation utilise ce diagramme tous les ans lors du rapport d'activité de la fondation et de l'élaboration du programme de l'année suivante :

[4] [4] Cf. Traduction annexe 6.



1) **Présentation du rapport d'activité 2014 de la Fondation Emex et élaboration de son programme annuel 2015**

[redacted] présente le rapport 2014 et le programme 2015 (*cf. ppt ci-joint*).
La feuille de route est respectée, avec une forte montée en puissance cette année. L'accent a été plus particulièrement mis sur les chaires et les volets international et socio-économique, avec de bons résultats, hormis pour la [redacted] pour laquelle le devenir du projet immobilier demeure incertain, même si le volet projets collaboratifs est à présent mis en œuvre. Concernant les recrutements, il est précisé que c'est Uni qui recrute sur crédits Emex et non la Fondation Emex S'agissant du bilan chiffré, [redacted] indique qu'il faudra détailler le nombre d'experts mobilisés.
Pour 2015, la cohérence scientifique entre Emex et les autres PIA du site, notamment les Labex, devra être accentuée, dans la perspective du rapport de fin de période probatoire. Une réflexion devra aussi être menée par les Labex afin de préparer leur évaluation annoncée pour le premier semestre 2015. Outre la finalisation de l'AAP [redacted] par la désignation des lauréats, et la stratégie internationale qui restera une priorité à concrétiser pleinement, l'année 2015 d'Emex sera principalement une année de suivi des projets labellisés et de préparation de l'évaluation de 2016.
[redacted] suggère que soit diligentée une réflexion autour des projets de MOOCs qui sont un enjeu important pour l'université de demain.

Figure 23 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex. Janvier 2014.p. 3.

Se référer au diagramme présenté précédemment permet à l'équipe dirigeante de la fondation de ne pas perdre de vue l'évaluation à mi-parcours et de se positionner par rapport aux résultats annoncés. Les performances du projet Emex peuvent être mesurées à tout moment. Le recours à ce genre d'outils et leur prégnance dans la phase de mise en œuvre donne à voir le processus de rationalisation que porte le projet Emex. Ce diagramme de Gantt démontre l'étendue de ce processus qui vise à planifier et à implanter d'autres outils de gestion. En effet, l'une des premières actions du lancement du projet Emex est la création de la fondation avec la mise en place des instances et le recrutement des équipes, et le lancement de ses activités telles qu'elles apparaissent dans le diagramme. Ces dernières s'articulent autour des appels à projets et sont réparties en deux catégories avec d'un côté, les procédures de management, et de l'autre celles de contrôle et d'évaluation. Ces activités ont pour but de rendre possibles le fléchage des fonds Idex et le traitement différencié de la communauté académique qui en découle.

B - Le recours au financement sur projet : créer des écarts acceptables

Si la fondation Emex se focalise sur l'implantation d'outils de gestion, c'est que son activité en dépend. En effet, son mandat principal est de lancer des appels à projets afin d'allouer les crédits Idex. Ce recours aux appels à projets est commun à tous les projets sélectionnés par le jury Idex.

En dehors de la fusion, l'un des changements importants entre la première et la seconde version du projet Emex concerne précisément la place des projets. Lors d'un entretien groupé, trois membres du comité de pilotage de la fondation expliquent ainsi que la seconde version était davantage centrée sur cet outil. Les projets deviennent le levier principal par lequel le programme Emex est planifié et mis en œuvre :

> « Membre 1 du comité de pilotage : *Le deuxième travail était plus centré en termes de management de projets, et surtout avec un établissement en ordre de marche politique*(...).
>
> Membre 2 du comité de pilotage : *On a bien étudié entre la vague une et la vague deux, et on fait une analyse de ce qui nous avait manqué en analysant les dossiers qui avaient été retenus en vague une. On a vraiment centré…La vraie différence que j'ai vue entre les deux versions, c'est que la vague une était vraiment très, comment dire, bilan, état des lieux, des forces en présence, avec une part projet qui était limitée alors qu'on a vraiment développé la partie projet sur la vague deux.*
>
> — *d'accord…*
>
> Membre 3 du comité de pilotage : *Bah, c'est vraiment la projection, c'est comment avec l'université unique, pour reprendre ce que dit* X (membre 2), *comment à dix ans en termes de projet, quels mécanismes, au pluriel, ont été proposés pour rendre le site comme un site majeur en 2019, heu…*
>
> Membre 2 du comité de pilotage : *2020, ouais c'était pour dix ans.*
>
> Membre 1 du comité de pilotage : *Oui, c'était vraiment ça, donc un gros travail de réflexion projet*. »
>
> Entretien réalisé auprès de trois membres du comité de pilotage de la fondation Emex.

Ainsi la fondation Emex a la charge de lancer des appels à projets, d'accompagner les porteurs et d'évaluer les projets. Pour ce faire, il a été nécessaire de mettre en place des procédures, de définir des règles, et de choisir des critères pour sélectionner les projets, et *in*

fine allouer les fonds. Comme le montre cet extrait d'entretien, ce type d'allocation des fonds suppose de nombreuses étapes autour desquelles l'ensemble des activités de la fondation Emex est structuré :

> « Membre 1 du comité de pilotage : *Bah, gestion de projet c'est : il a été défini un certain nombre de choses donc avec des appels d'offres sur, par exemple, prise de risque, interdisciplinarité… Bah, management projet, c'est pour l'interdisciplinarité, peu importe. Il a été défini une maquette pour lancer l'appel d'offres, les gens répondent. De cette réponse, nous, on cherche des experts internationaux sur le thème ou la discipline, peu importe. Ensuite il y a deux experts, de manière générique hein, avec une gradation dans les évaluations de mauvais à « outstanding », et on regardait s'il y avait des divergences entre les deux experts, fortes ou pas fortes. Enfin à ce moment-là, y avait des discussions. Et puis, on gardait le projet avec majoritairement que les « hors normes », « outstanding ». Et ensuite, présentation au Copil des propositions des deux experts, si le Copil entérinait, bah, mise en œuvre de l'aspect décisionnel que tel projet est validé. Discussion avec les responsables scientifiques pour lancer le projet. Donc voilà, c'est du management projet entre le lancement jusqu'à la finalisation, donc là on termine de suivre avec suivi, évaluation… J'en sais rien combien de projets ?*
>
> Membre 2 du comité de pilotage : *Plus de 150.*
>
> Membre 1 du comité de pilotage : *Voilà, plus de 150 projets labélisés, avec combien de terminés ? Pas beaucoup…*
>
> Membre 2 du comité de pilotage : *Une trentaine.*
>
> Membre 1 du comité de pilotage : *Voilà, et on les suit jusqu'à l'achèvement. Là y a beaucoup qui vont terminer le 30 juin, et là on finit de discuter avec tous les porteurs. Sur deux appels, on a anticipé et on a proposé des prolongations avec les porteurs existants et on discute avec eux, là, oui ça, on est d'accord, pas d'accord, avec telle enveloppe budgétaire, pour quand etc. C'est du management de projet. Y a rien d'original, hein, enfin dans le monde académique oui…* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès de trois membres du comité de pilotage de la fondation Emex.

À travers les appels à projets, la compétition présente au niveau national est aussi déclinée au niveau local selon les mêmes procédés et avec les mêmes objectifs : concentration des fonds, distribution de façon compétitive et évaluation de l'usage de ces fonds a posteriori. Afin de maximiser l'impact des ressources Idex, l'enjeu est d'allouer les crédits par « *packages* »[5] pour éviter leur dispersion et de ne les attribuer qu'à ceux qui sont considérés comme les meilleurs

[5] Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 92

chercheurs et enseignants-chercheurs présents sur le site. Comme au niveau national, ceci a pour effet de distinguer les bénéficiaires et les non-bénéficiaires des fonds Idex :

Our strategy is mainly – though not exclusively - based on funds that will ensure a rigorous concentration of La fondation esources on most promising projects supported by the most talented teams:

Figure 24 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 39[6].

La fondation Idex perimeter of excellence (Peridex) will represent a maximum of 30% of the total academic staff of the site. As such, it is far more selective than the proportion of researchers/lecturers involved in A/A+ teams (82%). It is built around 5 thematic priorities and encompasses the teams involved in the IA projects. [redacted]

Figure 25 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 49[7].

Through the calls, funds will generally be allocated as "packages" for two up to four years for either research, innovation or teaching projects, in order to exert a significant impact on the university's profile and not to disseminate microfundings.

Figure 26 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 92[8].

Même si la répartition des crédits Idex est le fruit d'une stratégie réfléchie, couchée sur le papier dans le projet Emex par les équipes dirigeantes des établissements, elle est en grande partie influencée par l'instrument Idex qui promeut l'attribution sélective et concentrée des ressources. À travers le péridex notamment, les Idex incitent les porteurs de projets à reproduire les dispositifs constitutifs des politiques d'excellence. Toutefois, la mise en place des règles de

[6] « Notre stratégie est principalement –mais pas exclusivement- basée sur des fonds qui assureront une concentration rigoureuse des ressources de la fondation sur les projets les plus prometteurs soutenus par les équipes les plus talentueuses ». [traduction libre]

[7] « Le périmètre d'excellence de l'Idex fondation (Peridex) représentera un maximum de 30% de l'ensemble du personnel académique du site. En tant que tel, il est beaucoup plus sélectif que la proportion d'englobement des équipes impliquées dans les projets IA. » [traduction libre]

[8] « Dans le cadre des appels, les fonds seront généralement alloués sous forme de "paquets" pour une durée de deux à quatre ans pour des projets de recherche, d'innovation ou d'enseignement, afin d'exercer un impact significatif sur le profil de l'université et de ne pas disséminer des microfinancements. ». [traduction libre]

la fondation et des critères des appels à projets génèrent des discussions sur l'importance des écarts qu'entraîne l'attribution sélective et concentrée des fonds. L'élite programmatique locale ne souscrit pas toujours aux différentes possibilités que les instruments du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) permettent, et elle tente de contrôler les inégalités qu'ils génèrent. C'est le cas, par exemple, lors de la présentation du rapport d'activité de l'année 2012 au cours de laquelle les membres du comité de pilotage échangent sur les différences de salaires acceptables au sein des laboratoires d'excellence (Labex) « *compte tenu des impératifs de cohésion interne à l'ensemble des personnels de l'université, dont les nouvelles recrues des Labex font partie* » :

Labex :
Les Labex posent nombre de problématiques, notamment s'agissant des niveaux de recrutement souhaités. * appelle à la vigilance compte-tenu des impératifs de cohésion interne à l'ensemble des personnels de l'université, dont les nouvelles recrues des Labex font partie. Il juge préférable que les différentiels de rémunération ne soient pas supérieurs à 10% pour les personnels BIATSS recrutés par les Labex, par rapport à ceux recrutés hors Labex ou aux titulaires. Il rappelle que le contexte politique a changé depuis la signature de la convention et qu'il faut être prudent.
S'agissant des chercheurs et enseignants-chercheurs, ** rappelle que la différenciation salariale existe au niveau de l'ERC, mais il s'agit de « primes » et non de réajustements du salaire. * ajoute qu'il s'agit d'une labellisation externe qui donc sera moins contestée que les choix opérés par Emex en interne.
*** ajoute que certaines Idex financent des Labex non retenus et que 10% d'écart lui paraît raisonnable.
Le Président souhaite un point complet sur les Labex au prochain Comité de Pilotage. Compte tenu des grandes différences existant entre les Labex (au niveau de la culture de la discipline, des pratiques, des projets, des rémunérations souhaitées...), il propose que 2 porteurs de Labex viennent se présenter à chacune des prochaines réunions.

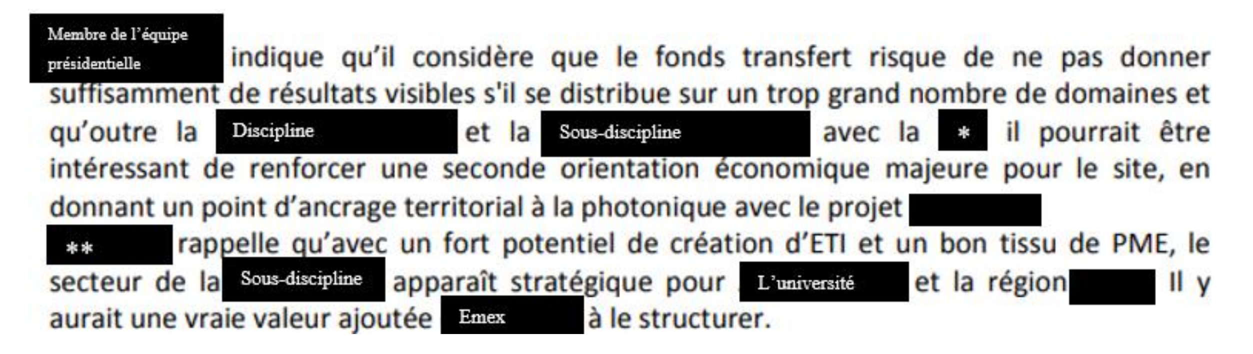
Figure 27 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex. Décembre 2012. p. 3[9].

Ces échanges aboutissent à fixer des salaires ne dépassant pas dix pour cent de plus que ceux du reste des personnels de l'université, et ainsi contenir les écarts produits par le projet Emex, dont les Labex font partie. Les équipes dirigeantes de la fondation redoutent les effets d'une différenciation de revenus plus forte et son manque de légitimité. Cet écart ne serait pas accepté, car il aurait été créé par la fondation, c'est-à-dire une organisation qui dépend de

[9] *un membre de l'équipe présidentielle. **un représentant d'un des partenaires du projet Emex. ***un représentant du CNRS.

l'université, et au sein de laquelle une partie des équipes dirigeantes de l'université sont rassemblées. Cette observation rejoint des résultats de Viviana Zelizer démontrant que l'origine de l'argent, notamment, produit des effets sur sa circulation. L'autrice met en évidence que l'argent obtenu sous la forme d'un cadeau, d'un salaire, ou de façon illégale n'est pas utilisé de la même façon par les récipiendaires (Zelizer, 1995). En l'occurrence, les fonds Idex étant distribués par l'université, leur circulation inégalitaire peut difficilement prendre la forme de salaire. À ce titre, un représentant du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) ainsi qu'un membre de l'équipe présidentielle expliquent que des écarts de rémunération sont déjà présents dans le cadre des fonds *European Research Council* (ERC), mais insistent sur le fait que ceux-ci prennent la forme de primes et pas de salaire, et qu'il s'agit « *d'une certification extérieure* » c'est-à-dire que l'université n'en est pas à l'origine ; sous-entendus si elle l'était, ces écarts ne seraient plus acceptables. Ainsi, en raison de l'origine de l'argent, les équipes dirigeantes redoutent que les écarts de salaires créés par les Labex ne soient pas considérés comme justes par le reste de la communauté académique.

Cela n'empêche pas les arbitrages inverses. Dans un autre cas, les discussions ont abouti à une plus grande différenciation entre les disciplines à travers un fléchage accru des fonds d'un appel à projets sur un champ de recherche en particulier :



Membre de l'équipe présidentielle indique qu'il considère que le fonds transfert risque de ne pas donner suffisamment de résultats visibles s'il se distribue sur un trop grand nombre de domaines et qu'outre la Discipline et la Sous-discipline avec la * il pourrait être intéressant de renforcer une seconde orientation économique majeure pour le site, en donnant un point d'ancrage territorial à la photonique avec le projet [redacted] ** rappelle qu'avec un fort potentiel de création d'ETI et un bon tissu de PME, le secteur de la Sous-discipline apparaît stratégique pour L'université et la région [redacted] Il y aurait une vraie valeur ajoutée Emex à le structurer.

Figure 28 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex. Octobre 2013. p. 2[10].

Ainsi, les activités de la fondation Emex visent à organiser la circulation différenciée des fonds Idex, et à régler le curseur des écarts produits au sein de la communauté académique locale. L'enjeu est également de légitimer l'existence de traitements différenciés au sein de

[10] *une structure de recherche présente sur le site et financée en partie par les fonds Idex. ** un représentant d'un des partenaires du projet Emex

l'université. Le recours au financement sur projet nécessite de mettre en place des outils de gestion, des critères, et des procédures afin de rendre ces écarts acceptables et mettre à distance le soupçon de décisions arbitraires et injustes. Les changements organisationnels visent ainsi à permettre une nouvelle circulation des crédits au sein de l'université et constituent également un travail politique de la part des porteurs de projet afin de rendre les inégalités engendrées par le projet Emex légitimes.

C - Un label d'excellence local qui reprend la définition de l'excellence nationale « à la française »

Le recours systématique au financement sur projets est doublé par l'usage simultané d'un autre dispositif : le label d'excellence. De la même façon que l'appel à projets Idex alloue à la fois des financements et un label d'excellence, les appels à projets lancés par la fondation Emex répartissent des ressources, et distribuent également un label d'excellence. L'usage conjoint de ces deux dispositifs est encouragé par les Idex. En effet, l'appel à projets contraint les consortiums à délimiter un périmètre d'excellence sur lequel doivent être concentrés les fonds Idex :

2. Champ de l'appel a projets

2.1 Caracteristiques des candidats

Chaque candidature sera présentée par une institution ou un groupement d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche et d'organismes de recherche, préexistant[1] ou créé pour l'occasion, disposant de la personnalité morale – désignée ci-après « le porteur », qui agit au nom du regroupement. Ce dernier ne se confond pas avec le périmètre d'excellence défini dans la candidature, qui représente l'ensemble des activités d'excellence mondiale de recherche et de formation définies par l'Idex et ayant un fort effet de structuration sur le site.

Le dossier de candidature devra ainsi préciser le périmètre d'excellence mis en avant, qui, notamment, doit comprendre ou s'articuler avec les actions présentées dans le cadre des autres appels à projets du programme d'Investissements d'avenir (LABEX, EQUIPEX, IHU, Santé-Biotech, IRT, IEED, SATT, Carnot). Une initiative d'excellence doit ainsi donner sens à l'ensemble des projets retenus sur le site et relevant du périmètre d'excellence ; elle doit également caractériser sa valeur ajoutée et définir les objectifs précis et mesurables qu'elle se fixe et les moyens qu'elle mobilise pour les atteindre.

Figure 29 : Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p. 6.

Ce périmètre d'excellence, appelé « péridex », doit rassembler tous les projets déjà lauréats des politiques d'excellence tels que les Labex, les Équipements d'excellence (Equipex), Instituts Hospitalo-Universitaires (IHU), Institut de recherche technologique (IRT), etc…ainsi que les équipes les plus reconnues au sein des consortiums. Imposer cette délimitation permet d'opérer une distinction au sein des universités, de la même façon que l'appel à projets Idex opère une distinction entre les sites universitaires à l'échelle nationale. Il s'agit de faire émerger des ensembles et de les identifier à travers un label, afin de les distinguer et de flécher les fonds. En ce sens, le peridex constitue une technique des Idex car il s'agit d'un dispositif concret qui rend opérationnel l'instrument (Lascoumes et Le Galès, 2004).

Adosser un label d'excellence à l'allocation des fonds Idex au sein du site permet de reproduire le programme inégalitaire que portent les Idex de trois façons différentes. Premièrement, avoir recours à un label permet de répliquer les termes de la compétition nationale, et ainsi mettre en place les conditions d'une concurrence locale, à l'intérieur des universités. De ce fait, au niveau national sont identifiés des sites labélisés excellents et, au sein de ces sites, on retrouve des formations, des recherches et des individus labélisés excellents. Ce label d'excellence est relayé et accompagne des fonds, de telle sorte que la labélisation est devenue synonyme d'allocation des fonds Idex pour les équipes dirigeantes et les chargées de projet Emex :

« *Donc on a créé la fondation en mai/juin. On a créé un site. J'ai rédigé ça l'été, on l'a mis en ligne en octobre ou fin septembre, et puis le copil a commencé à se réunir, comme je vous le disais, dès le mois de février et se réunir mensuellement à partir de là. Sauf au mois d'août, quoi, mais sinon, voire même des fois deux fois : quand il y avait des labélisations de projets à faire on rajoutait un copil exceptionnel*. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la fondation Emex.

Deuxièmement, accoler un label d'excellence à l'allocation des ressources Idex oriente les critères d'attribution de ces fonds, car ce sont les normes et les standards d'excellence définis à l'échelle nationale par le jury Idex et les agents du ministère, notamment, qui s'imposent à l'échelle locale. En effet, comme le montre cet extrait d'entretien, les critères des appels à projets et l'attribution du label d'excellence au sein du site sont pensés en référence à l'appel à projets Idex et à sa définition de l'excellence :

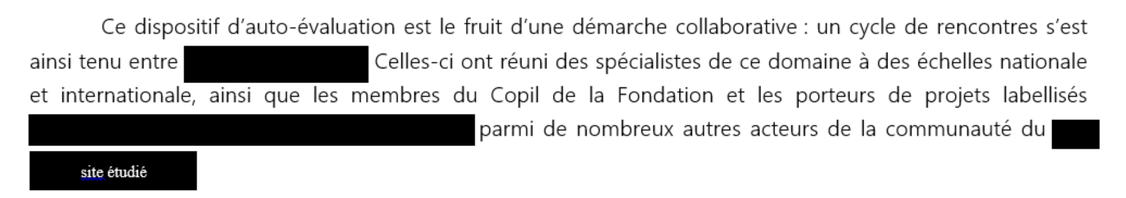
« *Heu…Y avait des critères, hein, quand même qui définissaient ça* [l'excellence]. *En tout cas au niveau de l'évaluation, y avait des critères de l'excellence et ils étaient très…à quel niveau est l'université et à l'échelle mondiale, le nombre de publications, l'attractivité ... voilà des critères bien précis et qu'on décline après dans chaque appel à projets. Je pense à l'académie d'excellence. Comment on définit l'excellence de la formation : y a 7 critères, vous pourrez aller voir sur le site. On avait défini une charte avec critère d'interdisciplinarité, innovations pédagogiques, etc… et à partir de cette charte, les porteurs de projet pouvaient s'autoévaluer et proposer des actions pour aller plus loin dans les différents critères et c'est comme ça qu'ils ont proposé les projets école d'excellence.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du comité de pilotage de la fondation Emex.

Troisièmement, on retrouve des traces des modalités de gouvernance promues par le PIA dans les critères des appels à projets lancés par la fondation Emex : les porteurs de projet sont ainsi invités à s'évaluer eux-mêmes, sans que cette autoévaluation les soustraie à l'évaluation standardisée menée par la fondation, comme le projet Emex le prévoyait. Les porteurs de projet doivent donc penser eux-mêmes les critères d'évaluation de leur propre projet. Cela suppose de choisir des indicateurs, de fixer un calendrier et des objectifs comme le montre cet extrait d'un rapport annuel d'un projet financé par la fondation Emex :

1. Explication de la démarche

Lors de la réunion d'installation des porteurs de projets Interdisciplinarité, La fondation Idex s'était engagée à transmettre une liste d'indicateurs pendant la première année du programme. Celle-ci s'appuie et vient enrichir une démarche **d'(auto)-évaluation** que construit la La fondation Idex depuis près d'un an et qui a notamment pour objectif de **mesurer la transformation de l'Université cible, et du site, et sa capacité à se positionner en tant qu'Université de rang mondial.**



Ce dispositif d'auto-évaluation est le fruit d'une démarche collaborative : un cycle de rencontres s'est ainsi tenu entre [redacted] Celles-ci ont réuni des spécialistes de ce domaine à des échelles nationale et internationale, ainsi que les membres du Copil de la Fondation et les porteurs de projets labellisés [redacted] parmi de nombreux autres acteurs de la communauté du [redacted] site étudié

Cette démarche repose sur deux éléments :

- sur la conviction que les acteurs qui contribuent à la conception et à la réalisation des actions de l'IdEx peuvent appuyer la Fondation à se doter d'indicateurs pertinents et qualitatifs ;
- sur le fait d'ajouter des indicateurs qualitatifs aux indicateurs chiffrés.

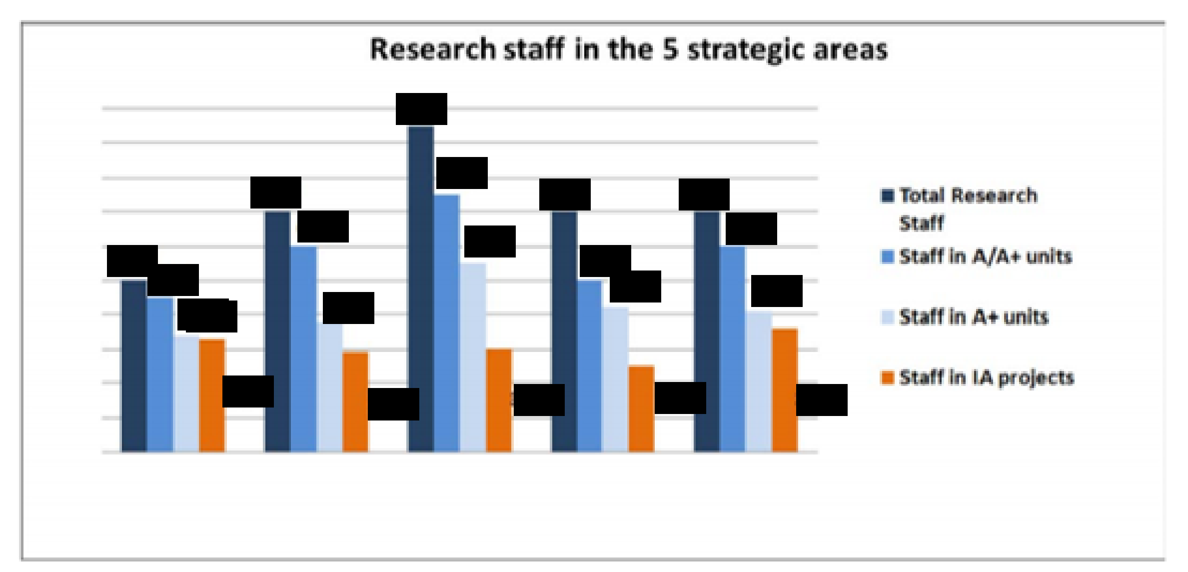
Les indicateurs seront amenés à évoluer au cours de la seconde phase de la vie des projets, et ce en particulier en fonction des exigences du ministère.

Figure 30 : Extrait de la première page d'un rapport annuel d'un projet financé par la fondation Emex pendant la période étudiée.

Ainsi, l'usage conjugué du financement par appel à projets et de l'attribution d'un label d'excellence donne une prise aux processus d'évaluation : de la préparation de la réponse à l'appel à projets en passant par sa mise en œuvre, jusqu'à l'attribution définitive des fonds, tout est soumis à des évaluations de tout genre. La délimitation du peridex au sein des établissements supposait déjà une évaluation détaillée de la qualité scientifique des équipes en amont du processus de réponse à l'appel à projets Idex :

2.1. The perimeter of excellence; current strengths and weaknesses

The Emex **perimeter of excellence** (Peridex) will represent a maximum of 30% of the total academic staff of the site. As such, it is far more selective than the proportion of researchers/lecturers involved in A/A+ teams (82%) and even in A+ teams only (59%). It has been built around 5 thematic priorities and encompasses academics involved in IA projects. It has therefore been defined in terms of research teams and innovative projects, and not disciplines *per se*. All the teams involved in the selected PIA projects will be included in the Peridex. For the 1st round, up to 700 researchers/lecturers are concerned. All the teams from the projects selected in the 2nd round will also be included in the Peridex. The teams from the projects not selected will be ranked by taking into account the detailed evaluations of the IA juries and advice from our Strategic Orientation Committee, and submitted to the decision of the Emex Steering Committee, so as to reach the 30% limit.
The key advantage of such a definition of our Peridex is that it relies strongly on external evaluations (COS, 2006; IA international juries; Strategic Orientation Committee), which ensures its relevance and objectivity.



Source: AERES and internal data

Figure 31 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 4.[11]

Afin de déterminer quels chercheurs inclure dans le péridex, les équipes dirigeantes se sont appuyées sur diverses évaluations produites par l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) et le Comité d'orientation scientifique (COS). Cette attention portée à l'évaluation est telle que l'un des membres de l'équipe présidentielle de l'université a tenu à mettre en place une procédure que le jury Idex avait suggérée au

[11] Cf. Traduction annexe 7.

gouvernement, mais qui avait été finalement abandonnée, car jugée trop lourde. Deux ans après le lancement d'Emex, et avant l'évaluation de mi-parcours, la direction a invité un membre du jury Idex et un membre d'un établissement étranger à venir mesurer le niveau de mise en œuvre du projet, cela en plus des bilans annuels qui sont produits dans le cadre de la fondation Emex. Ces multiples dispositifs d'évaluation ont permis *in fine* d'identifier des problèmes et de procéder à des ajustements :

> « *Et en fait, c'est aussi …c'était début 2014… on a fait un bilan à mi-parcours de l'Idex avec* W (un membre du jury Idex) *et* X (un directeur d'établissement étranger) *qui sont venus sur notre site. L'idée, c'était d'avoir un regard extérieur à mi-parcours de la période probatoire, d'autant que c'était aussi une recommandation que le jury avait faite à l'État et que l'État n'a pas suivie. Et nous, il nous a semblé que c'était bien. Enfin, c'est* X (un membre de l'équipe présidentielle) *qui a eu cette idée, là on peut pas dire « on » parce que là franchement c'était son idée… fin comme beaucoup d'ailleurs…le colloque aussi c'était son idée. Ça s'est fait dans la douleur, mais c'était une bonne chose de le faire, même si c'est vrai que c'était compliqué. Mais là, cette évaluation à mi-parcours a été vraiment utile, ça nous a permis, à nous, de faire notre autocritique. En fait, c'est que ces deux experts nous ont donné des orientations pour la suite sur lesquelles on s'est appuyé, mais c'est surtout notre autoévaluation, je dirais… on s'est rendu compte que sur les chaires d'excellence on était faible, que sur l'international on était faible, que… une recommandation qu'ils nous ont faite, par exemple, c'était de faire moins d'appels blancs et de se focaliser sur les forces qu'on avait sur le site, c'est pour ça qu'on a lancé un appel centré sur* Y (un domaine en sciences naturelles)*… un appel international centré sur* Z (l'objet autour duquel le projet Emex est structuré)*… Puisque c'est un axe identitaire sur le site et ils nous ont dit, là, il faut cibler ça. Et donc ça, ça nous a permis d'atteindre nos objectifs sur ces champs où on était plus faible, et aussi montrer qu'on s'est pris en charge. On a pas attendu que l'État vienne nous évaluer, et ça, j'ai trouvé que c'était vraiment, vraiment intelligent et vraiment stratégique.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex.

L'organisation de cette autoévaluation, non prévue par le projet Emex, et initiée par un membre de l'équipe présidentielle, témoigne de l'investissement de l'élite programmatique dans les dispositifs de l'instrument Idex, notamment car ces derniers renforcent son pouvoir exécutif. Avec un pilotage des fonds Idex par appels à projets et les évaluations qui les accompagnent, la communauté académique doit rendre des comptes directement aux équipes dirigeantes de l'université et de la fondation. Ainsi, avoir recours aux mêmes dispositifs permet de répliquer à l'échelle locale les mécanismes de gouvernement qui sont au cœur des Idex et

qui reposent sur l'accroissement des écarts à travers la mise en compétition et la concentration des fonds.

II - Le recours à l'« international » pour légitimer le changement

La reproduction des dispositifs, qui sont au cœur des politiques d'excellence, s'accompagne d'une déclinaison des catégories mobilisées par celles-ci, telles que l'« international ». Le terme « international » comptabilise le plus grand nombre d'occurrences[12] dans le document de l'appel à projets Idex, après les termes « projets » et « excellence ». Ainsi, afin de produire un projet excellent il faut que celui-ci soit de portée internationale, qu'il permette le recrutement de chercheurs étrangers, et qu'il prévoie de tisser des liens avec des établissements à travers le monde. Dans cette partie, nous verrons que la catégorie « internationale » joue un rôle particulier dans le travail organisationnel réalisé par les équipes dirigeantes. Plus précisément, nous étudierons comment des procédures et des critères observés dans des établissements étrangers sont importés sur le site, notamment à travers la rénovation des pratiques de recrutement. Nous montrerons également que la catégorie internationale est convoquée afin de légitimer les changements prévus par Emex et les traitements différenciés des chercheurs et enseignants-chercheurs qu'ils engendrent.

A - La catégorie « internationale » comme mise à distance du contexte français

Les Idex imposent un cadrage international aux porteurs de projets. Dès les premières pages de l'appel à projets, dans la section « contexte », les équipes dirigeantes des établissements sont invitées à inscrire les projets Idex au-delà de l'espace national. Ces derniers doivent favoriser des recherches de niveau international, faites par des équipes reconnues internationalement et au sein de campus adoptant les meilleurs standards internationaux :

[12] « International » apparaît 35 fois dans le document de l'appel à projets Idex de 2011. https://anr.fr/fileadmin/aap/2010/ANR-AAP-IDEX-2010.pdf

1. Contexte et objectifs de l'appel a projets

1.1 Contexte

L'action « Initiatives d'excellence » (Idex) vise, en faisant de la recherche de niveau international un levier et un moteur, à faire émerger sur le territoire français 5 à 10 pôles pluridisciplinaires d'excellence d'enseignement supérieur et de recherche de rang mondial. Ces pôles seront organisés sous la forme de regroupements territorialement cohérents d'établissements d'enseignement supérieur, universités et écoles, impliquant des organismes de recherche, et en partenariat avec des entreprises. Ils se construiront sur des forces scientifiques d'excellence, pluridisciplinaires et reconnues au niveau international et sur des activités de recherche et de formation innovantes, l'ensemble se développant autour de campus attractifs aux meilleurs standards internationaux.

Figure 32 : Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p. 5.

Ce cadrage international ancre les évaluations, les comparaisons, et le *benchmark* de façon générale en dehors de la France. Ainsi, alors que les sites universitaires sont en concurrence les uns avec les autres au niveau national pour l'obtention des fonds, les différentes comparaisons présentes dans le projet Emex se déploient entre le site étudié et des universités étrangères. Il existe seulement trois exceptions à cela dans le document. Deux se trouvent dans les premières pages du résumé exécutif : il est souligné que le succès de la fusion des trois universités permet des performances de publication supérieures à la moyenne nationale, puis il est reconnu qu'une des faiblesses du site est l'insuffisance du maillage industriel sur lequel s'appuyer pour effectuer des transferts de technologie. Enfin, une troisième mention est faite dans la description du péridex où deux des cinq thématiques prioritaires sur lesquelles flécher les fonds Idex sont justifiées par les fortes performances des disciplines concernées dans les classements nationaux. En dehors de ces trois passages, la totalité des comparaisons et du benchmark des quatre-vingt-dix-neuf pages du projet Emex est orientée sur l'étranger.

Cet ancrage en dehors de France ne prend pas la forme d'un cadrage général, il est demandé aux équipes dirigeantes de présenter une comparaison précise et détaillée avec un établissement étranger en particulier. Comme le montre cet extrait de l'appel à projets, il s'agit de déterminer une « *université cible* »[13] à imiter :

[13] Terme employé par plusieurs acteurs ayant pris part directement à la préparation du projet Idex étudié.

S'agissant de leur projet, il devra définir son niveau d'ambition dans la compétition mondiale et préciser, notamment, à quels campus internationaux il souhaite se comparer.

Figure 33 : Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p.6.

L'université cible est érigée comme « *role model*»[14] dans le projet Emex. Cet établissement a été choisi pour sa capacité à avoir acquis un rôle plus central sur la scène européenne et mondiale ce qui est résumé par sa grimpée dans les classements :

Our role model in this ambition is the University of [redacted], which has moved up from 89th to 38th in the ARWU ranking since its successful merger in 2004. Its multidisciplinary nature, the number of its students and its grad/undergrad ratio make it comparable to [redacted] It has fully demonstrated the potential synergies of a merger and the added value of a single and focused research and education strategy.

Figure 34 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 7[15]*.*

À travers cette comparaison avec des universités étrangères, il est question d'améliorer la position des organisations françaises ayant été labélisées Idex dans les classements internationaux et atteindre un rayonnement similaire aux « universités cibles ». À l'échelle des projet Idex, le but est d'identifier une organisation considérée comme performante, d'adopter des caractéristiques et des procédures similaires en espérant, à terme, parvenir à la même position que cette organisation. L'élite programmatique locale a considérablement travaillé sur cette partie du projet entre la réponse à la première vague des Idex et la seconde. Ce travail a conduit à implanter des procédures observées dans des universités étrangères telles que la participation à des réseaux européens :

> « *Y a pas vraiment une comparaison à l'échelle nationale, du tout. Par contre notre volonté c'est vraiment d'être un acteur à l'international. Une université de standing international. Avec…je trouve pas le mot… enfin des modes de fonctionnement de ce qu'on attend en tant qu'attractivité des doctorants, formations, l'excellence, etc., etc.*

[14] « modèle exemplaire » [Traduction libre]. Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.7.

[15] « Notre modèle dans cette ambition est l'Université de X qui est passée de la 89ème à la 38ème place dans le classement ARWU avec succès depuis sa fusion en 2004. Sa nature pluridisciplinaire, le nombre de ses étudiants et son ratio d'étudiants en premier/second cycle universitaire la rendent comparable à Y [l'université étudiée] ; elle a pleinement démontré les synergies potentielles d'une fusion et la valeur ajoutée d'une stratégie de recherche et d'enseignement unique et ciblée ». [Traduction libre]

C'est qu'on regarde plutôt les universités étrangères sur lesquelles on pourrait s'identifier ou regarder des choses innovantes ou plutôt… On a fait pas mal de benchmarks ciblés sur la défense [orale du projet Emex] *puisque le jury nous demandait trois, je crois… oui, trois universités auxquelles se comparer. Nous, on avait pris X, Y et* Z (noms de trois universités étrangères). Z *et* Y *parce qu'elles avaient fusionné, avec promotion de l'interdisciplinarité côté* Z. Y *pourquoi on l'a pris… parce qu'ils sont membres de la* V (une association d'universités européennes). *Oui, c'était une étude faite par notre ingénieur bibliométrie. Donc on regarde plutôt ça, comment des universités émergent, avec différents indicateurs : nombres et qualités des publications, les rankings divers et variés, attractivité étudiante, des leaders scientifiques sur nos sujets.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la fondation Emex.

On reconnaît là des mécanismes d'isomorphisme bien étudié par Paul DiMaggio et Walter Powell. Selon ces auteurs, au plus un champ organisationnel[16] s'institutionnalise au plus les organisations au sein de ce dernier tendent à s'homogénéiser, c'est ce qu'ils nomment l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). Ce processus peut prendre racine de trois façons différentes, même si ces trois formes peuvent se recouper en pratique. Ils distinguent ainsi l'isomorphisme coercitif, mimétique, et normatif. Les mécanismes à l'œuvre sur nos terrains se rapprochent de l'isomorphisme mimétique et de l'isomorphisme coercitif. L'isomorphisme mimétique provient de l'imitation d'autres organisations. Ainsi, les projets Idex planifient l'importation de stratégies, de processus et de techniques observés dans les « universités cibles », occupant une position dominante dans le champ organisationnel, avec pour objectif d'arriver à la même position, ou du moins améliorer leur position. Les classements sont utilisés afin d'objectiver les hiérarchies entre les établissements. Ce mécanisme a été identifié dans d'autres pays et permet de comprendre les transformations des universités induites par des dispositifs similaires à ceux implantés par les projets Idex. C'est le cas, par exemple, de la généralisation des recrutements par « tenure track » en Suède qui est importée dans les universités par isomorphisme mimétique (Henningsson, Jörnesten et Geschwind, 2018). Dans le cas des Idex, cet isomorphisme est également du ressort de l'État, et peut être à

---

[16] Richard Scott définit les champs organisationnels comme des « communautés d'organisation qui partagent un système de compréhension commun et dont les participants interagissent plus fréquemment et inéluctablement entre eux plutôt qu'avec des acteurs en dehors du champ [Traduction libre] »[16] (Scott, 2013 ; Wooten et Hoffman, 2016, p. 56). Le concept de champs organisationnels est notamment utile afin de comprendre les dynamiques de transformation au sein des organisations, mais également entre celles-ci.

ce titre considéré comme de l'isomorphisme coercitif. En faisant de l'ancrage international un critère de l'appel à projets, les Idex sont à l'origine de l'imitation des universités étrangères les plus dominantes de la part des universités labélisées. Le recours à la catégorie internationale permet d'insuffler des transformations au sein des organisations universitaires en mettant le contexte français et ses particularités à distance.

Il n'a bien sûr pas fallu attendre les Idex pour que la question de l'international soit introduite dans l'enseignement supérieur et la recherche française, mais dans le cadre de cet appel à projets, cette problématique ancienne est saisie de façon à promouvoir une réforme des organisations universitaires particulières. Il est question de mettre fin à ce qui est considéré comme des spécificités françaises. À propos de la visée de la politique des Idex, l'un des membres du jury explique que le but des comparaisons internationales est de remodeler le système de l'enseignement supérieur français, et de se débarrasser de ses particularités pour le doter d'organisations plus semblables aux autres universités européennes. Ainsi, le cœur de cible des Idex, selon lui, est de parvenir à amoindrir le poids des grandes écoles et des organismes de recherche au profit de grandes universités de recherche afin de rendre les universités françaises semblables aux autres universités mondiales :

> *« Donc, premier objectif, dix universités de recherche rang mondial. Deuxième objectif, ça, ça a jamais été très… je vais le dire de façon très brutale, mais ça a jamais été dit sous cette forme : c'est au fond diminuer ou faire tomber les barrières françaises entre universités, organismes de recherche et grandes écoles, qui font que la recherche française, les chercheurs français passent en dessous du radar international, dans la mesure qu'ils signent l'un pour Inra, l'autre pour l'Inserm, pour le CNRS, pour la grande école X* (un établissement parisien), *pour l'université Z* (un établissement se situant en dehors de Paris). *Vos équipes de laboratoire sont mixtes, et sur le plan international on ne sait pas qui c'est. On téléphone à qui ? Au laboratoire mixte ? Comment on fait ? C'est qui en fait ? Enfin, là-dessus je vous apprends rien.*
>
> — *Non, non, enfin si, si. Disons qu'on me l'a jamais dit aussi clairement. Après ça c'est des choses que j'ai pu voir dans la littérature et moi je m'intéresse justement à comment les liens entre les institutions de l'ESR sont redessinés. Mais personne m'a dit ça aussi clairement je dirais…*
>
> — *Qu'est-ce qu'il faut dire clairement ? Ecoutez c'est simple : un chercheur suisse, allemand, anglais, norvégien, danois, américain, il fait partie de l'université X point barre. Il y a quelques organismes de recherche. Il y en a partout, mais cette espèce de morcélisation du paysage qui fait qu'en France vous êtes … que vous avez un laboratoire mixte et qu'au fond, bah, vos signatures CNRS, elles ne sont pas comptabilisées pour l'université X ou Z. En plus les grandes écoles, elles*

ne financent pas de recherche pratiquement. Vous êtes dans une grande école : Sciences Po, qui est justement une exception qui confirme cette règle. La plupart des écoles d'ingénieurs sont exceptionnelles au niveau de l'enseignement, mais elles sont inconnues, inconnues internationalement. Voilà donc c'est pour ça que l'État français, sans le dire aussi brutalement que je vous le dis maintenant, a mis cette compétition pour plutôt que d'intervenir directement par la loi, il est intervenu indirectement par le concours et l'argent pour faire bouger le système dans le sens souhaité, et nous, on était là au fond pour prendre les décisions qui faisaient évoluer le système progressivement, pas à pas, dans le bon sens. Mais le sens voulu par le gouvernement, pas par le jury. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

Ainsi, les transformations organisationnelles et institutionnelles prévues dans le cadre des Idex ont pour but de dissoudre les spécificités du système français de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cet extrait d'entretien montre également l'importance des acteurs en charge de la mise en œuvre de cette politique et de leurs capacités d'action (au sens d'*agency)* dans le processus d'isomorphisme organisationnel à l'œuvre. Bien que les Idex, et les transformations organisationnelles qu'elles induisent soient portées par l'État, ce sont les acteurs en charge de la mise en œuvre tels que le jury Idex, ainsi que les équipes dirigeantes des universités qui s'en saisissent. D'autant plus que, sur le site étudié, la comparaison à des universités étrangères et l'implémentation de procédures observées dans ces universités se sont instaurées comme mode de fonctionnement au-delà de la période de réponse à l'appel à projets.

B - Une stratégie d'internationalisation construite autour des chercheurs et des enseignants-chercheurs

Sur le site, les stratégies mises en place afin de démontrer la portée internationale du projet Emex reposent sur les chercheurs et enseignants-chercheurs. Pour répondre au critère « international and european policy »[17] le projet Emex affiche une ambition internationale à

[17] « Politiques internationales et européennes » [traduction libre].

travers l'amplification et l'intensification des liens de l'université avec des campus étrangers, à l'intérieur et à l'extérieur de l'Europe :

2.2.4 Criterion 6 - International and European policy

International ambition of the project Emex international objectives rely on a cross-fertilization strategy with our very best partner universities in the world (widening the disciplinary scope of our collaborations), and a leadership strategy in the greater [redacted] area (developing networks and collaborations with the best European and [redacted] universities in our priority areas).

Figure 35 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 11[18]*.*

La dimension internationale est appréhendée par des indicateurs qui visent à mettre en avant les liens ou les activités des chercheurs et enseignants-chercheurs, qui peuvent être catégorisées comme internationales. Ces indicateurs sont, pour l'essentiel, des indicateurs de réseaux tels que le pourcentage de co-publications, le nombre de nouvelles collaborations et nouveaux projets avec les universités identifiées comme cibles partenariales, le nombre d'étudiants entrant et sortant entre l'université et les universités partenaires, le nombre de recrutements d'enseignants-chercheurs étrangers, la mobilité entre les institutions de recherche du site et des universités partenaires :

[18] « L'ambition internationale du projet : Les objectifs internationaux d'Emex reposent sur une stratégie de fertilisation croisée avec nos meilleures universités partenaires dans le monde (en élargissant le champ disciplinaire de nos collaborations), et sur une stratégie de leadership dans la région X et ses alentours (en développant des réseaux et des collaborations avec les meilleures universités européennes dans nos domaines prioritaires) ». [traduction libre].

International target indicators:

INTERNATIONAL STRATEGY			
Indicators	**Baseline 2011**	**Year 4**	**Year 10**
Proportion of co-publications with international partners	[redacted]% (2009)	50%	60%
Number of new collaborations and projects within targeted partner universities	*To be established*	+20%	+50%
Mobility between Uni and targeted universities: number of incoming and outgoing students and academics	*To be established*	+30%	+50%
Number of foreign academics (full time teaching researchers)	[redacted]	+16%	+40%
Mobility between Uni and universities and research institutions in the [redacted] area : number of incoming and outgoing students and academics ([redacted] and other networks)	*To be established*	+10%	+40%

Figure 36 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 12.[19]

Afin d'encourager ces réseaux, la stratégie du projet est déployée au niveau des chercheurs et enseignants-chercheurs. L'enjeu est de créer des liens, de la mobilité, et des projets communs. Pour ce faire, la catégorie « internationale » est un critère de chaque appel à projets lancé par la fondation Emex. Cela est complété par la mise en place d'un fonds intitulé « international », qui est dédié à la stratégie internationale. Il compte deux vagues de financement par appel à projets pendant la période probatoire. Cet appel a notamment pour but de favoriser le cofinancement de projets de recherche afin de développer des liens à l'étranger :

[19] [19] Cf. Traduction annexe 8.

[redacted] Cependant, si des collaborations internationales fructueuses procèdent souvent de relations interpersonnelles (entre chercheurs ou unités), le développement de véritables stratégies institutionnelles de relations internationales peine encore à se traduire concrètement, faute d'outils et de financement adaptés.

Pour répondre à ce besoin de financement de projets de recherche internationaux à fort potentiel stratégique, La fondation Emex intègre l'aspect international comme un critère de tous ses appels à projets (recherche et Ecole d'Excellence) et double cette approche transversale d'une approche ciblée via la mise en place d'un fonds international spécifique, qui fait l'objet de ce premier appel à projets.

Figure 37 : Extrait de l'appel à projets « international » lancé par la fondation Emex en 2013.p. 1.

Comme le montre cet extrait de l'appel à projets « international » lancé par la fondation Emex en 2013, les équipes dirigeantes considèrent que c'est à l'échelle interpersonnelle entre les chercheurs et les enseignants-chercheurs que le rayonnement international de l'université se joue. L'enjeu est d'abord d'amplifier les liens déjà existants et de les intégrer au service d'une stratégie organisationnelle. Ensuite, il est question de créer de nouveaux liens à partir de la stratégie définie dans le projet. En ce sens, les ressources humaines, et plus précisément le recrutement de chercheurs et d'enseignants-chercheurs, jouent un rôle central dans le projet Emex, et sont presque systématiquement mentionnées dans les sources orales et écrites.

Dans le projet Emex, les ressources humaines sont présentées comme « un levier pour la performance et l'attractivité [traduction libre] »[20], elles constituent l'un des aspects clés en termes de politique d'internationalisation, et sont considérées comme un moyen privilégié pour améliorer la position du site dans les différents classements, avec le classement de Shanghai en tête. L'un des présidents d'une des anciennes universités du site explique que, selon lui, la concurrence internationale entre les universités est particulièrement palpable sur le marché du travail académique, ce qui fait des ressources humaines un aspect central du projet Emex :

> « *L'un des points les plus importants c'était comment on va développer les ressources humaines. Quelles politiques on va avoir pour attirer à* X (l'université étudiée), *ce qui n'est pas encore le cas, mais qui commence à l'être grâce à* Y (la fondation Idex) *ça frémit. Je veux dire… comment attirer des pointures internationales, voilà. Comment on va pouvoir attirer une star de trente-cinq ans qui a fait sa thèse au*

[20] Version originale non traduite "a leverage for performance and attractiveness" Réponse à l'appel à projets IDEX deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.96.

MIT qui a fait un PhD[21] *à Oxford, non un postdoc à Oxford, qui a tourné en Europe après comme assistant professor et qui a trente-cinq, trente-six, trente-sept ans, qui se dit maintenant il me faut un job fixe, parce qu'ils circulent ces jeunes* ! »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un président d'une des anciennes universités du site.

Cet extrait montre que, pour les équipes dirigeantes des établissements du site étudié, la capacité à attirer et à garder des chercheurs étrangers témoigne de la centralité d'une organisation universitaire dans le champ organisationnel. Les sources écrites en font état également, comme le montre cet extrait d'un PowerPoint présenté aux porteurs de projets financés par la fondation Emex lors de la première réunion de lancement des projets. Ce document présente des critères afin d'aider les porteurs de projet à « *identifier l'excellence* » chez les candidats, l'un de ces critères est le classement « ARWU » acronyme de *l'Academic Ranking of World Universities* plus communément appelé classement de Shanghai, de l'université diplômante du candidat, ainsi que la renommée de l'organisme de provenance :

Quelles qualités rechercher ? Comment identifier l'excellence ?

- **Plus-value évidente au projet**
- ***Le parcours académique*** : classement en master (et notes de master) ; classement de l'Université diplômante (ARWU) ; profil internationalisé ; distinctions académiques obtenues ; réalisations majeures ;
- ***La recherche :*** renommée de l'organisme de provenance / équipe de recherche, notamment dans la discipline ; bibliométrie : nombre de publications, h-index élevé, publications en anglais, qualité des journaux… ; distinctions ; réalisations majeures ;
- **Parcours professionnel** internationalisé
- Compétences techniques rares et recherchées

Figure 38 : Extrait d'un appel à projets lancé par la fondation Emex en 2015. Slide 13.

Pour ces acteurs, attirer des jeunes chercheurs ayant appartenu à des organisations importantes dans le champ témoignerait indirectement de la reconnaissance du site comme acteur organisationnel légitime au même titre que ces autres universités. Pour eux, le jury considère la question des ressources humaines comme une preuve de la crédibilité générale du projet :

« *Lui* (le jury Idex) *il demande « comment vous faites ? ». Une des questions critiques c'est « comment vous faites pour recruter au niveau excellent ? ». Si ça convient*

[21] Doctorat.

pas, ça va pas, ça plait pas. Autrement dit, c'est pas tant le péridex, etc. Parce que ça, c'est pas très compliqué, on a assez d'info sur le niveau scientifique des équipes et des labos, mais c'est la question de : comment garantir l'excellence sur dix ans en maintenant ce niveau d'exigence. Ce que le jury déteste c'est des projets où l'argent va se retrouver dilué et utilisé de façon pas très contrôlée et pas en adéquation avec les objectifs du projet lui-même. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle d'une des anciennes universités du site.

Les ressources humaines, et plus spécifiquement le recrutement des chercheurs et enseignants-chercheurs, représentent un point central sur lequel appuie le jury lors de l'évaluation orale. Certaines pratiques de recrutement sont considérées comme spécifiques à la France et problématiques, car elles constitueraient un obstacle au recrutement à l'international des meilleurs chercheurs. L'endorecrutement en particulier est visé et critiqué. Lors d'un entretien avec un responsable de la gestion des personnels et enseignants de l'université, cette question a occupé une place centrale. Il explique que, malgré la faible inclusion de ce service dans la délimitation de la stratégie des ressources humaines, la baisse de l'endorecrutement est l'une des orientations stratégiques. Le premier indicateur que son équipe expose chaque année lors des périodes de recrutement est le taux d'endorecrutement :

« *Nous, on fait chaque année, au moment des recrutements des enseignants-chercheurs, on fait un petit topo statistique sur l'endorecrutement, l'exorecrutement…la parité homme femme, voilà…l'âge moyen des candidats, etc…* [auprès de la direction d'Emex]. *Après on sait qu'y a une politique qui tendrait plutôt à aller vers moins d'endorecrutement, mais qui est pas toujours simple à mettre en œuvre.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un responsable de la gestion des personnels enseignants de l'université étudiée.

L'embauche locale est dénoncée par les équipes dirigeantes de l'université fusionnée et de la fondation Emex. Cet extrait d'entretien montre que, pour l'un des membres de l'équipe présidentielle, les pratiques de recrutement en vigueur à l'université permettent de recruter « *le petit copain* » alors que les nouveaux processus de la fondation Emex permettent de sélectionner « *les meilleurs* » :

« *Il y a un moment donné, il faut aussi avoir une logique d'ambition. Le problème c'est pas de recruter le petit copain, le problème c'est de recruter les meilleurs. Pour être clair… parce qu'on voit les processus aussi…* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien président d'université.

Cette critique n'est pas nouvelle, différents travaux et rapports ont dénoncé l'endorecrutement en France (Backouche, Godechot et Naudier, 2009). Cette pratique est construite comme problème public, notamment depuis 1974 avec le rapport De Baecque (De Baecque, 1974) et n'a cessé de grandir depuis jusqu'à être portée à l'échelle européenne (Louvel, 2010).

Ainsi, afin d'adopter les « meilleurs standards internationaux »[22] et lutter contre l'endorecrutement, le projet Emex prévoit, comme les autres projets labélisés, de mettre en place de nouvelles façons de recruter. Ces nouvelles procédures prennent la forme de deux appels à candidatures (AAC) : l'appel « *rising star* » (étoile montante) et l'appel « chaire d'excellence ». Une procédure spécifique a été conçue et elle prévoit que le comité de pilotage de la fondation Emex sélectionne les candidats et met en place l'ensemble du processus. Le comité crée et publie l'appel, et il effectue la première sélection sur la base des dossiers écrits. Après cette première sélection, les directeurs de la fondation Emex rencontrent les candidats avant qu'ils ne soient interrogés par des experts dans leurs domaines de recherche. Les chercheurs retenus se voient offrir un contrat de deux ans pour l'AAC « étoile montante » et de quatre ans pour l'AAC « chaire d'excellence », avec la possibilité de renouveler une fois le contrat et d'obtenir un poste permanent. Ainsi pour recruter à l'international sont mis en place des traitements différenciés, dès le recrutement, pour des candidats qui ne suivent pas les voies habituelles. Une fois sélectionné, le traitement différencié continue en prenant la forme de différences de revenus avec les autres chercheurs et enseignants-chercheurs au sein de l'université. Cette procédure s'inspire du modèle bien connu de la voie de titularisation américaine avec les « *tenure track* », qui est de plus en plus utilisé à l'échelle mondiale (Herbert et Tienari, 2013). Cependant, le recours à ce dispositif n'est pas synonyme de fin des particularismes nationaux. Au contraire, Malin Henningsson, Anders Jörnesten, Lars Geschwind ont étudié la traduction de ce dispositif dans trois universités suédoises, et montré que celui-ci fait l'objet d'appropriation variée afin d'adapter ces recrutements aux besoins locaux. C'est également le cas des recrutements effectués par la fondation Emex qui diffèrent, dans leurs mises en œuvre, du modèle des « tenure track » étasuniens.

[22] Appel à projets IDEX, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p.5.

C - Des recrutements « internationaux » comme levier de changement organisationnel

Ce maintien des particularismes, au-delà de la déclinaison des procédures importées d'autres pays, et notamment des États-Unis, se donne à voir dans deux appels à projets lancés par la fondation Emex pour recruter des enseignants-chercheurs.

L'influence des classements, et en premier lieu celui de Shanghai se donne à voir dans ces appels à projets. Malgré les critiques adressées aux classements internationaux des établissements, c'est à travers eux, et surtout le classement de Shanghai, que les positions des universités sont appréhendées. C'est ce que montre cet extrait d'entretien avec un ancien membre des services centraux d'une des anciennes universités du site. Afin d'expliquer qu'il n'y a pas de concurrence entre les sites français labélisés Idex sur le marché du travail académique international, il fait un détour par le classement de Shanghai pour démontrer que, même si les sites sont labélisés Idex, et donc occupent une position similaire au niveau national, ils n'ont, en fait, pas la même position au niveau international ce qui neutralise la concurrence entre sites Idex. Le champ organisationnel devient presque visible à travers la métaphore du championnat sportif :

> « *Ah non, non pas du tout* [les universités Idex ne sont pas des rivales pour Emex]. *C'est vrai qu'on aurait pu le prendre ainsi.* (…) *Oui, non parce qu'en réalité ils sont concurrents évidemment, quand vous allez chercher un jeune… Le recrutement étant mondial, ils sont évidemment sur les mêmes marchés de recrutement, mais ils* (les présidents des universités labélisées Idex) *ont dépassé cela* (…). *Pfou et en plus au niveau classement pour l'instant* X (un site labélisé Idex) *est devant avec ses prix Nobel,* Y (le site étudié) *aura du mal à le rattraper, ensuite y a* Y, *après* Z (un autre site labélisé Idex), *on est dans le classement de Shanghai, mais on n'est pas forcément dans la même catégorie, au niveau classement de Shanghai. Après faudrait faire par discipline, bien sûr, j'imagine que* Y *ambitionne un jour de rattraper* X *et* Z, *mais pour l'instant y a un écart suffisant ce qui fait que, en fait, on est dans le même championnat, mais y en quand même un en haut du tableau et un autre à la fin, donc non ça se passe bien*. »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien membre des services centraux d'une des anciennes universités du site.

Aux vues des caractéristiques du site étudié, l'aubaine serait par conséquent de recruter un chercheur qui obtiendrait un prix Nobel. La position de l'université dans les classements ne

permet pas aux équipes dirigeantes de recruter des chercheurs déjà consacrés, des « *paris* » sont faits sur les « *juniors* » :

> *« Par contre on a fait beaucoup de paris sur les juniors, et bah, ils sont bons, mais est ce que... l'objectif c'est qu'ils soient nobélisables un jour, et donc pour ça ils vont décrocher les grands prix Inserm, CNRS, machin, ils vont être IUF (*Institut Universitaire de France)*, ils vont être ERC. C'est par étape. Pour moi, dans un Idex, il faut que vous recrutiez des futurs ERC, s'ils sont pas ERC pff ...c'est compliqué, et puis un jour on se dit « est-ce que ces ERC ils sont nobélisables ? ». Et là c'est le jackpot ! Là dans les classements... tant qu'il y a pas de Nobel. Il y a l'effet publication* X (le site étudié) *pour ça, elle* [l'université fusionnée] *publie beaucoup dans les revues A plus… mais on a pas de Nobel encore. »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien membre des services centraux d'une des anciennes universités du site.

La quête d'un futur prix Nobel conduit, dans les sources orales comme dans les sources écrites, à privilégier des marqueurs d'internationalisation des carrières. L'obtention de fonds décernés par l'ERC est particulièrement mise en avant dans les entretiens comme une preuve d'excellence, et comme un indicateur d'appartenance à la communauté scientifique européenne, de telle sorte que l'élite locale utilise l'obtention de fonds ERC comme un label. Dans un entretien avec un membre de l'équipe présidentielle à propos des recrutements de la fondation Emex, celui-ci explique que ces appels à projets sont sélectifs et visent à recruter les meilleurs chercheurs. À propos d'un recrutement en cours, il mentionne que les trente-sept candidats présélectionnés sur les cent candidatures reçues sont tous étrangers et que le critère décisif pour la sélection finale sera l'obtention d'une dotation de l'ERC :

> « *Je vous dis, là sur plus de cent, on en a sélectionné trente-sept, que des étrangers, et trente-sept c'est trop. On va faire une sélection. Donc à la fin, vous avez le haut du panier quoi, des gens qui ont, vous voyez ce que c'est les ERC au niveau européen ?*
>
> — *Oui ,oui.*
> — *Bah, on regarde ceux qui ont des ERC, ou qui vont avoir un ERC quoi.*
> — *D'accord, du coup le poste est pas forcément… Il est pas colorié ?*
> — *Non, non c'est les meilleurs. Après on regarde un peu les équipes, là en sciences humaines on en a moins qu'en physique, par exemple. On regarde, si y a des top level on les prendra. Là y a quelqu'un en archéologie qui a un ERC, qui a envie de venir, on le prendra. Déjà y en a trois qui ont des ERC, ceux-là on va les prendre. Hé oui !*
> — *Donc le signe qu'un chercheur est bon c'est l'ERC ?*

— *Ah l'ERC, c'est top level. La compétition est rude, hein, donc. Quand vous avez trois personnes qui ont un ERC, vous vous demandez d'abord pourquoi il veut changer. Bah, il se dit « oui j'ai un ERC, mais je peux encore être mieux, et puis je suis dans* X [la région où se situe l'université fusionnée] *avec un bon labo et si on me promet de me stabiliser donc ça m'intéresse.* »

Entretien réalisé avec un membre de l'équipe présidentielle de l'université fusionnée.

Dans tous les entretiens, les équipes dirigeantes expriment la nécessité pour les candidats d'être « internationaux ». Pour autant, il ne s'agit pas d'une notion stabilisée. La définition d'un chercheur « international » recueillie en entretien est floue et variable. Certains considèrent qu'être international, c'est « ne pas être français », mais d'autres estiment qu'un chercheur international est une personne qui a construit sa carrière dans d'autres pays. Être international peut aussi signifier avoir développé sa carrière dans différents pays dont la France, ou avoir changé de pays une seule fois. Cette ambivalence est traçable à travers les sources écrites notamment pour le fond « étoile montante », dont les critères ont changé entre les deux vagues successives. Le document est écrit en français puis traduit en anglais. Le premier appel à candidatures fait une distinction entre les candidats internes et externes au site, les deux profils étant acceptés. La catégorie « internationale » se retrouve uniquement dans le fait d'être récipiendaire d'un fond ERC ou de démontrer son potentiel à l'obtention d'une bourse ERC et de s'engager à déposer une candidature :

Critères de sélection :

- Profil du candidat et adéquation au projet scientifique
- Capacité à développer une thématique propre et à nucléer une jeune équipe d'avenir
- Potentiel à obtenir une reconnaissance internationale (avoir obtenu une bourse ERC junior ou démontrer une capacité à atteindre ce niveau pour les candidats non récipiendaires d'une bourse ERC junior – pour ces derniers, être éligible dans les 2 prochaines années à une bourse ERC junior et s'engager à déposer une demande dans ce sens)
- Cohérence du projet avec la stratégie du site et adossement à une unité de recherche labellisée afin d'assurer la faisabilité du projet
- Qualité scientifique et technique du projet
- Impact du projet : en termes d'accroissement des connaissances ou d'importance des résultats visés
- Effet d'entraînement prévu sur le périmètre d'excellence et sur le site [redacted]
- Durabilité du projet, potentiel de pérennisation du candidat et de l'équipe en fin de projet

Figure 39 : Extrait de l'appel à projets « Etoiles montantes » lancé par la fondation Emex du site étudié en 2013, section critéres. p. 1.

Avec le second appel à candidatures « étoile montante » lancé pendant la période probatoire, les critères de sélection ont évolué. La catégorie « critère d'éligibilité » a été ajoutée, la distinction entre les candidats internes et externes à l'université étudiée est toujours présente, mais cette fois-ci, seuls les candidats externes sont éligibles. À cette distinction s'ajoute le critère de nationalité, être français ou étranger, les deux situations étant recevables. Cependant, les candidats étrangers ne doivent pas occuper de poste titulaire en France, et les français doivent obligatoirement être en poste, titulaire ou pas, à l'étranger. Le critère de l'ERC reste inchangé, la même formulation est utilisée :

Critères d'éligibilité :

- Etre externe au site [redacted] et satisfaire à l'un des deux critères suivants:
  1) Soit être de nationalité étrangère, ne pas avoir obtenu de doctorat à L'université et ne pas avoir de poste permanent en France
  2) Soit être de nationalité française ou étrangère, ne pas avoir obtenu de doctorat à L'université et exercer à l'étranger.
- Etre :
  1) Soit actuellement détenteur d'une bourse ERC starting ou consolidator,
  2) Soit éligible à ces dernières dans le courant des 2 prochaines années (se situer 2 à 12 ans après la soutenance de sa thèse) et s'engager à déposer une demande dans ce sens dans les deux ans de son contrat.
- Etre parrainé par un Directeur d'unité de recherche du site [redacted] avec une lettre de soutien l'attestant.

Figure 40 : Extrait de l'appel à projets « Etoiles montantes » lancé par la fondation Emex en 2014, section critères d'éligibilité. p. 3.

Le fonds « chaire d'excellence » semble encore plus directement orienté vers un public étranger, ou tout du moins anglophone, ce document est plus succinct et uniquement écrit en anglais, et les critères d'éligibilité ne sont pas spécifiés, si ce n'est qu'il faut être « *outstanding* » :

Requirements:

The candidate should be an outstanding scientist with a track-record in at least one of the previous research themes. Proven experience in teaching would be an asset. The candidate should be able to build and lead a research group, to raise funds from national and European programmes. Depending on years of experience the candidate can pretend to a junior or senior chair of excellence.

Figure 41 : Extrait de l'appel à projets « Excellence chair » lancé par la fondation Emex en 2014, section critéres. p. 1[23].

Ainsi en dehors de l'importance accordée aux fonds ERC, les sources orales et écrites révèlent le caractère évolutif des autres critères, et ne permettent pas de saisir complètement ce qui est entendu derrière la déclinaison du critère international dans les recrutements Emex. Pour tenter de mieux appréhender cette notion, nous avons réalisé une prosopographie des trente et

[23] « Le candidat doit être un scientifique exceptionnel ayant fait ses preuves dans au moins un des thèmes de recherche précédents. Une expérience avérée de l'enseignement serait un atout. Le candidat doit être capable de mettre en place et de diriger une équipe de recherche, afin de lever des fonds auprès de programmes nationaux et européens. En fonction des années d'expérience, le candidat peut prétendre à une chaire d'excellence junior ou senior ». [Traduction libre].

un lauréats engagés dans le cadre des appels à candidatures « étoiles montantes » et « chaires d'excellence » lancés pendant la période probatoire du projet Emex. Ce traitement de données est utile pour comparer systématiquement les carrières des chercheurs, notamment en fonction des différentes variables précédemment observées. L'analyse a été effectuée sur la base des variables suivantes : âge, sexe, discipline déclarée, lieu d'obtention du doctorat et des postdoctorats, prix obtenus, fonds ERC acquis, pays de réalisation de la carrière, statut d'emploi dans l'université étudié, et enfin s'ils sont restés ou non au sein de l'université étudiée. Les résultats de ce travail prosopographique nuancent quelque peu le discours recueilli auprès des équipes dirigeantes des établissements du site ainsi que la politique affichée par la fondation Emex. Il s'avère que ce critère est autant mobilisé pour réformer les pratiques de recrutement et rendre possible des différences de traitement, que pour recruter un type de profil particulier.

En effet, il y a de la marge entre les critères affichés et les recrutements effectués. L'obtention de fonds ERC notamment, bien qu'il s'agisse du seul critère consensuel et stabilisé, est rare. Seuls deux candidats sur trente-et-un sont titulaires d'une bourse ERC au moment du recrutement, ce qui montre un écart entre les discours recueillis, la stratégie annoncée dans le projet Emex, et la mise en œuvre en matière de ressources humaines.

Concernant la catégorie « internationale », elle couvre des cas très différents. Les chercheurs recrutés par le biais de ces appels à candidatures peuvent n'avoir qu'un seul marqueur international sur leur CV : par exemple, six mois en tant que chercheur invité ou en contrat post doctorat hors de France (8 cas), ou bien ils peuvent avoir obtenu leur doctorat hors de France (19 cas), et avoir développé leur carrière en dehors de la France (18 cas) et dans cinq pays différents (2 cas). Un seul chercheur ne possède pas de marqueur international c'est-à-dire qu'il n'a aucune expérience hors de France ni hors de l'université étudiée. L'importance de ce critère est cependant variable dans le temps, comme l'ont montré les documents des deux vagues d'appels à candidatures « étoiles montantes ». On observe une surreprésentation des profils nationaux pour le premier appel à candidatures, car 71 % des chercheurs engagés ont construit leur carrière principalement en France. Ils ont obtenu leur doctorat en France et ont effectué une partie de leurs activités en contrats postdoctoraux hors de France, pour au plus deux ans, avant d'être embauchés dans l'université étudiée par le biais des appels à candidatures Emex. Plus précisément, ces chercheurs ont fait leur doctorat dans une ancienne université du site, ce qui montre que la catégorie « internationale » peut avoir une définition opérante minimale.

Les recrutements effectués par les autres appels à candidatures, y compris les appels « chaires d'excellence », font en revanche apparaître une surreprésentation de chercheurs ayant passé la majeure partie de leur carrière hors de France : 74% des chercheurs recrutés correspondent à ce profil. La plupart d'entre eux ont construit leur carrière dans deux pays différents et quelques-uns dans trois. Ils ont essentiellement travaillé aux États-Unis d'Amérique, en Angleterre, en Allemagne et/ou en Italie. Les 26 % de chercheurs ayant un profil national n'ont pas obtenu leur doctorat dans l'université étudiée et la majorité d'entre eux ont travaillé à l'étranger à l'occasion de contrats postdoctoraux.

Un autre résultat de cette prosopographie porte sur le genre des lauréats. La grande majorité des candidats embauchés dans le cadre de ces appels sont des hommes, avec seulement quatre femmes, soit 13 % de la totalité des candidats lauréats. Ces chercheuses ont essentiellement été recrutées sur le fond « étoiles montantes », tandis qu'une seule femme a été embauchée sur les seize recrutements réalisés sur le fond « chaires d'excellence ». Les femmes sont également surreprésentées dans les profils les moins internationalisés. Cette disparité confirme les résultats classiques sur les inégalités de genre observées dans les universités (Pigeyre et Valette, 2004) et réitère l'existence d'un plafond de verre au niveau du grade de professeur. Ceci laisse supposer que les traitements différenciants qu'offrent ces appels à projets et que la fondation Emex organise, sont en faveur des hommes plutôt que des femmes.

En résumé, les recrutements Emex semblent réunir principalement deux catégories de chercheurs. D'une part, au lancement du projet, les lauréats ont un profil national, et ont passé l'essentiel de leur carrière en France avec quelques années à l'étranger dans le cadre d'un contrat postdoctoral. Dans ce cas, être international semble signifier avoir une expérience professionnelle de courte durée en dehors de la France. D'autre part, surtout lors des appels à candidatures postérieurs, sont sélectionnés des chercheurs qui ont passé la majeure partie de leur carrière hors de France dans plusieurs pays occidentaux. Il semble que la catégorie internationale varie selon la nationalité des lauréats. Pour les lauréats de nationalité étrangère, être international semble avoir une définition étendue avec une carrière académique construite dans plusieurs pays. À l'inverse, pour les lauréats français, cette catégorie peut avoir une définition minimale avec une carrière académique réalisée en France et quelques années passées à l'étranger après le doctorat.

Ainsi, cette analyse prosopographique montre que la stratégie des dirigeants universitaires peine à se traduire systématiquement en actes, que la catégorie « internationale » n'a pas de définition stabilisée, et qu'elle est réorientée au fil du temps.

Toutefois, pour les dirigeants des universités et de la fondation Emex, recruter à l'international doit aussi conduire à adopter des bonnes pratiques et à mettre en place de nouvelles procédures. En ce sens, la catégorie « internationale » n'est pas mobilisée uniquement dans le but d'attirer un profil précis de chercheurs, elle sert aussi à mettre en œuvre un traitement différencié des chercheurs et de leurs conditions de travail, allant de l'allégement des heures d'enseignements jusqu'à des salaires plus attractifs. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, pour cet ancien président, la capacité d'attractivité du site dépend de la possibilité de mettre en place des éléments de différenciation par rapport au traitement usuel des chercheurs et des enseignants-chercheurs français :

> « *Moi je vois dans le consortium, c'est un truc très pointu sur lequel on est, et on voit comment il a émergé quelques stars qui ont cet âge-là. Bien qu'elles soient relativement jeunes, elles sont souvent mariées ces stars, il faut quelque chose pour leurs épouses. Souvent, ils ont des enfants, donc l'université si elle propose pas un job pour l'épouse, un profil de carrière… parce que ces gars-là vous pouvez pas les recruter prof de deuxième classe, ils ont déjà à 8 000, 10 000 euros par mois. Si on leur dit « vous allez gagner pour commencer 2 700, 3 000 euros » ils vous disent « attendez… ». Donc ça veut dire faire accepter par des collègues qu'on allait créer des postes, des CDD* (contrat à durée déterminée)*, de professeurs qui seraient payés en CDD le double de ce qu'est payé un prof qui est recruté au premier échelon dans la deuxième classe ici, les mettre dans les mêmes structures, les faire travailler ensemble, et ça, c'est un vrai problème au niveau des ressources humaines. Ça, c'était important. Dans le premier projet, on n'était pas clair du tout, depuis d'ailleurs on s'est heurté… c'est le choc entre le système français et le système anglo-saxon, donc c'est dur*. »

Extrait d'entretien avec un président d'une des anciennes universités du site étudié.

Notons que ces éléments de différenciation sont dans le discours de cet acteur avant tout pensé pour des hommes plutôt que pour des femmes : les stars ont des « épouses », et non des époux, auxquelles l'université doit aussi penser pour construire les conditions de son attractivité.

Ainsi, la catégorie internationale permet tout autant d'introduire et de légitimer des processus que d'obtenir des résultats précis. Faire référence à l'international permet d'importer

des dispositifs en vigueur à l'étranger et d'introduire des traitements différenciés parmi la communauté académique. Dans le cas des recrutements opérés par la fondation Emex, orienter les appels à projets à l'international conduit à mettre en place une nouvelle procédure de recrutement, parallèlement aux recrutements traditionnels. L'enjeu de recruter est aussi de réformer les organisations universitaires françaises qui n'admettaient qu'un niveau peu élevé de différenciation en matière de conditions de travail entre chercheurs et enseignants-chercheurs. Avec ces appels à candidatures, des conditions de travail plus avantageuses sont proposées à certains chercheurs et enseignants-chercheurs : ils perçoivent des ressources dédiées à leur projet, de meilleurs salaires, et peuvent être déchargés d'une partie de leur service d'enseignement. Ces différences reposent sur une nouvelle circulation, plus inégalitaire, des ressources au sein de l'université.

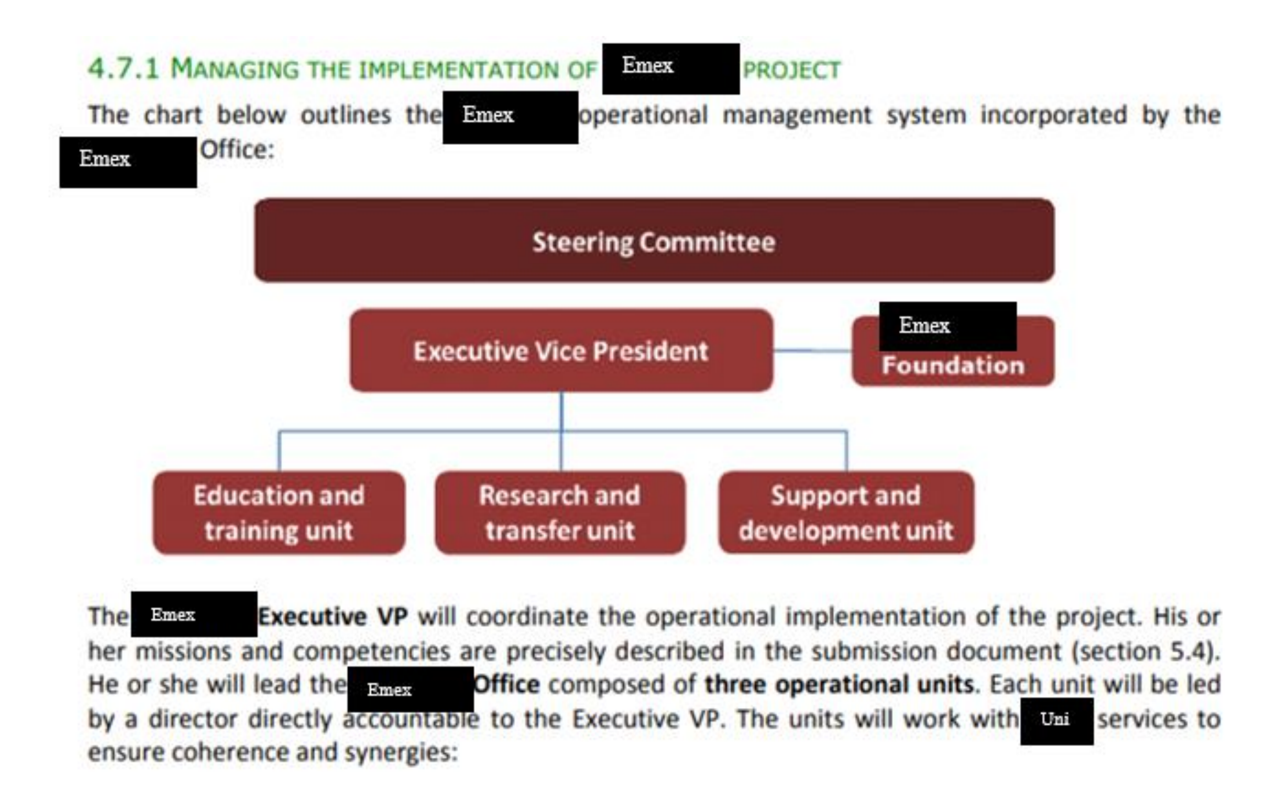
III - Une mise en organisation inégalitaire à travers la création d'un circuit Emex

La mise en organisation inégalitaire de l'université procède, enfin, de la mise en place d'un circuit spécifique aux récipiendaires des fonds Idex. À ce titre, ces derniers sont mis en réseau avec le personnel et la direction de la fondation Emex. Sur la base de ces liens, les lauréats bénéficient d'un traitement privilégié qui leur permet de se soustraire au fonctionnement de l'université en adressant des demandes de dérogation à la fondation. Ainsi, les changements organisationnels introduits par le projet Emex ne concernent qu'une partie de l'université, doublant les écarts de ressources par des différences de traitement administratif. Cependant, comme nous le verrons, des arrangements ont lieu aux frontières du circuit Emex menant, par endroit, à l'hybridation du circuit Emex avec le fonctionnement de l'université. Ce croisement de pratiques opposées peut créer des blocages, qui réduisent les écarts de traitement tout comme la portée des changements organisationnels liés à la mise en œuvre du projet Emex.

A - La création d'un circuit Emex : attribuer des ressources et de nouvelles pratiques

L'attribution des fonds Emex s'accompagne d'une prise en charge particulière au niveau administratif. Les lauréats des politiques d'excellence telles que les Labex, Equipex, IHU etc., ainsi que les lauréats des appels à projets lancés par la fondation, bénéficient d'un accompagnement administratif tout au long de la mise en œuvre des projets, car le projet Emex prévoit la mise en place d'un bureau, appelé « *office* », divisé en unités ou « *units* » organisées autour des activités de formation et de pédagogie ou « *education and training* », de recherche et valorisation ou « *research and transfert* », et d'aide et développement ou « *support and development* »[24]. Chaque unité est dirigée par un directeur qui est placé sous l'autorité du vice-président exécutif de la fondation Emex :

[24] Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 33.



4.7.1 MANAGING THE IMPLEMENTATION OF Emex PROJECT

The chart below outlines the Emex operational management system incorporated by the Emex Office:

The Emex **Executive VP** will coordinate the operational implementation of the project. His or her missions and competencies are precisely described in the submission document (section 5.4). He or she will lead the Emex **Office** composed of **three operational units**. Each unit will be led by a director directly accountable to the Executive VP. The units will work with Uni services to ensure coherence and synergies:

Figure 42 : Projet Emex en réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 33[25]

Ces unités sont organisées selon les différents types d'appels à projets lancés par la fondation Emex, mais également de façon transversale selon les différentes demandes des projets. Les Labex, par exemple, font appel aux trois différentes unités, car l'ampleur des projets couvre très souvent des activités de formation, de recherche, et de ressources humaines. De cette façon, les porteurs de projet ainsi que toutes les personnes travaillant au sein des projets Emex bénéficient d'une aide administrative selon les différents besoins et étapes du projet, et sont en lien direct avec le personnel de la fondation Emex :

[25] Cf. Traduction annexe 9.

- The **Education and training unit** will be headed by the director of the Excellence School supported by a personal assistant. This unit needs more staff than the two other Emex operational units, as it is in charge of the operational management of the Excellence School itself, including the following tasks: promotion of the ES label, quality assurance and monitoring, coordination of student services and management of student grants.
- The **Research and transfer unit** will be implemented and managed by a R&T Director, a deputy director in charge of coordinating the relations between Emex and other IA projects (Labex, Equipex, IHU, SATT, etc.) and specialized staff in charge of operational management of selection and monitoring of the projects financed through Emex calls for projects.
- The **Support and development unit** will be headed by the CFO of Emex foundation. Staff will be in charge of project management and progress review as well as the operational management of Emex HR policy.

Figure 43 : Projet Emex en réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p.33[26]

La présentation de cette organisation est suivie de la section « *managing the transformation* »[27]. La mise en place de cette équipe a pour but de transformer l'université dans son ensemble. L'enjeu est d'introduire du changement, à la marge, au fil des projets sélectionnés dans le cadre des politiques d'excellence, afin de transformer progressivement les pratiques à une plus grande échelle et d'aboutir à une nouvelle organisation. Cette volonté de changement organisationnel va jusqu'à la création d'un comité de transformation, « *transformation committee* » et d'un bureau de transformation « *transformation office* » auxquels les différentes unités de la fondation Emex participent :

[26] « - L'unité d'éducation et de formation sera dirigée par le directeur de l'École d'excellence, assisté d'un assistant personnel. Cette unité nécessite plus de personnel que les deux autres unités opérationnelles d'Emex, car elle est chargée de la gestion opérationnelle de l'École d'excellence elle-même, y compris les tâches suivantes : promotion du label ES, assurance et suivi de la qualité, coordination des services aux étudiants et gestion des bourses d'études.

- L'unité Recherche et transfert sera mise en œuvre et gérée par un directeur R&T, un directeur adjoint chargé de coordonner les relations entre Emex et les autres projets IA (Labex, Equipex, IHU, SATT, etc.) et un personnel spécialisé chargé de la gestion opérationnelle de la sélection et du suivi des projets financés par les appels à projets Emex.

- L'unité Soutien et développement sera dirigée par le directeur financier de la fondation Emex. Le personnel sera en charge de la gestion des projets et de la revue de l'état d'avancement ainsi que de la gestion opérationnelle de la politique RH d'Emex. ». [traduction libre]

[27] Gestion des changements [traduction libre]. Projet Emex.p.33

The current progress review process will be strengthened:

- A Transformation Committee for Univ transformation will oversee all organizational issues related to the merger and Emex implementation. Considering the interactions between support functions, teaching, research and technology transfer, it is vital that a common instance gets the whole picture and ensures the coherence of the dynamic. The Transformation Committee will be chaired by Univ President and composed of Emex Executive VP, the VP for research, the VP for education, the VP for facilities, deans and support functions directors. It will hold weekly meetings during S1 2012, monthly meetings during S2 2012 and quarterly meetings in 2013.
- A Transformation Office will prepare the progress review and the decisions and actions to be taken by the Transformation Committee. The Office will be chaired by the Chief Support Officer and include 4 FTE. Emex Support and development officer will actively participate in the Office activities in order to ensure coherence between Emex and more global Univ transformation streams.

Figure 44 : Projet Emex en réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. p. 33[28]

Au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, cette stratégie a été renforcée et des personnels de la fondation ont été embauchés dans chaque service central de l'université. Ainsi un « référant » de la fondation est présent au sein du service des ressources humaines, de la direction des affaires financières, des relations internationales, etc… comme le montre cet extrait du premier rapport d'activité de la fondation Emex présentant l'organigramme de la fondation actualisé avec une « *organisation cible* (…) *pratiquement atteinte* » :

[28] « Le processus actuel d'examen des progrès sera renforcé :

- Un comité de transformation d'Univ supervisera toutes les questions organisationnelles liées à la fusion et à la mise en œuvre d'Emex. Compte tenu des interactions entre les fonctions de soutien, l'enseignement, la recherche et le transfert de technologie, il est vital qu'une instance commune ait une vue d'ensemble et assure la cohérence de la dynamique. Le comité de transformation sera présidé par le président de l'Univ et composé du vice-président exécutif d'Emex, du vice-président pour la recherche, du vice-président pour les installations, des doyens et des directeurs des fonctions de soutien. Il tiendra des réunions hebdomadaires pendant le S1 2012, mensuelles pendant le S2 2012 et trimestrielles en 2013.

- Un bureau de transformation préparera le bilan d'étape et les décisions et actions à prendre par le comité de transformation. Le bureau sera présidé par le *Chief Support Officer* et comprendra 4 ETP. Le responsable du soutien et du développement d'Emex participera activement aux activités du bureau afin d'assurer la cohérence entre les flux de transformation d'Emex et ceux plus globaux d'Univ. ». [traduction libre]

Fin 2012, le bilan est positif. En effet, la feuille de route de la première année a été respectée, la Fondation universitaire Emex est opérationnelle et l'organisation-cible ci-dessous est pratiquement atteinte :

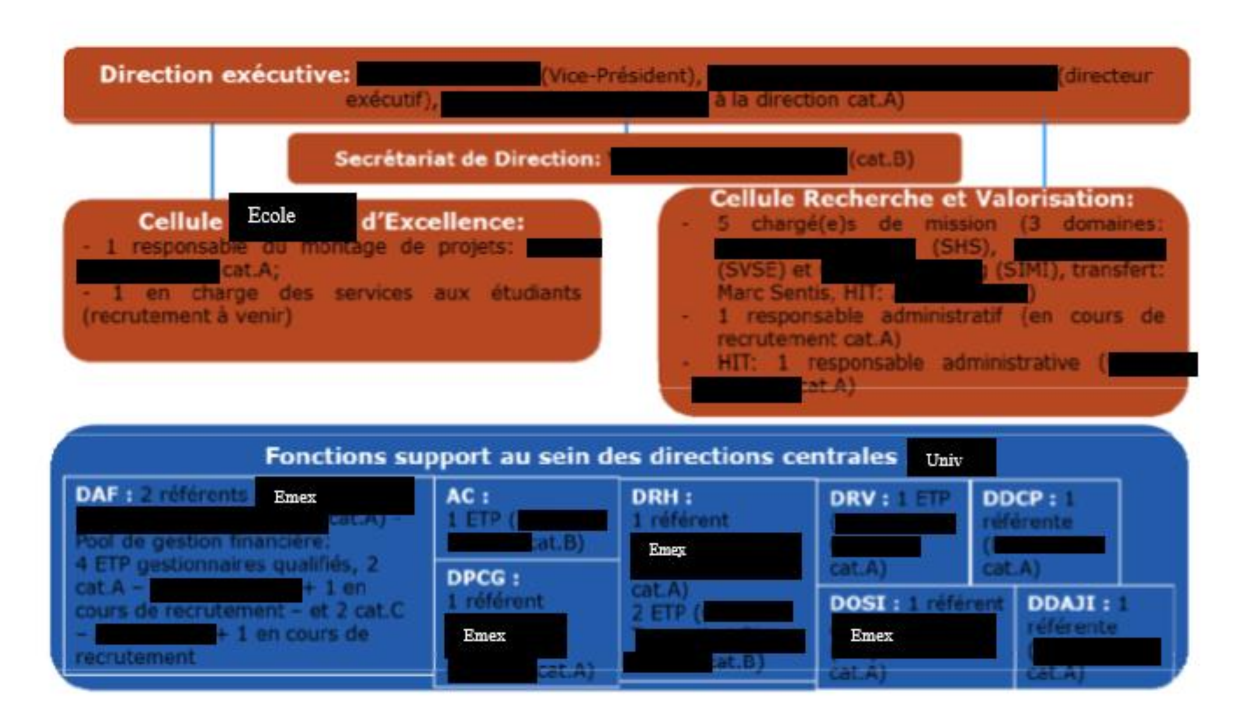


Figure 45 : Extrait du premier rapport d'activité de la fondation Emex. p. 4.

La dénomination des postes des personnels de la fondation donne à voir la vision du changement que le projet Emex porte. Les personnels embauchés au sein de la fondation sont désignés en fonction de leur métier par les sources écrites. Ainsi, les différentes unités à l'intérieur de la fondation sont composées de chargés de mission, de responsables administratifs, ou de personnes en charge des services aux étudiants, alors que tous les personnels embauchés au sein des services centraux de l'université sont désignés comme des « référents » Emex indépendamment de leur métier ou de leurs spécialités. La variation des termes utilisés pour dénommer les employés de la fondation selon s'ils travaillent à l'intérieur de la fondation ou au sein de l'université n'est pas anodine car le cœur de leur travail n'est pas le même. À l'intérieur de la fondation, les employés doivent d'abord réaliser les activités qui leur sont assignées telles que le suivi des projets en matière de formation par exemple. A l'extérieur de la fondation, les employés doivent d'abord être garants des nouvelles pratiques à implanter, et représenter la fondation. Il s'agit, pour eux, de s'assurer que les projets financés par la fondation suivent les nouvelles pratiques édifiées par le projet Emex, et non les règles usuelles de l'université. Ces référents sont les personnes avec lesquelles les chercheurs,

enseignants-chercheurs, et chargées de projet échangent dès lors que le projet est financé par la fondation Emex, ce qui inclut les Labex, Equipex, IHU etc… :

> « *Ils appellent ça des référents* Emex, *en fait je me suis rendu compte que y en a même au service gestion. Parce qu'on est Labex, on a un service* Emex, *parce que mes collègues du dessus qui gèrent des dossiers aussi avec la fac, eux ne sont pas gérés par les mêmes personnes. Ils ont pas les mêmes référents, parce qu'ils sont pas Labex.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet Labex.

Deux fonctionnements administratifs distincts co-existent et seules les personnes travaillant sur les projets Emex ont accès au réseau Emex qui fonctionne en autarcie. Le but est que les fonds transportent des transformations. En ce sens, mobiliser le concept de *layering* ou sédimentation élaboré par Kathleen Thelen peut permettre de mieux comprendre la dynamique de changement qui est à l'œuvre sur le site étudié (Streeck et Thelen, 2005 ; Thelen, 2004). En effet, la fondation Emex peut être considérée comme une structure qui s'ajoute à l'université, et qui implique la renégociation de certains éléments de l'université tout en laissant d'autres éléments inchangés. Il ne s'agit pas de réformer l'université dans son ensemble, mais d'introduire du changement à la marge, à travers l'ajout d'une nouvelle organisation et de nouvelles pratiques. Ainsi, les Idex sur le site étudié produisent une mise en organisation inégalitaire qui se déploie au fil des projets labélisés par la fondation Emex et le PIA.

B - La dérogation comme règle

La création d'un circuit Emex renforce les inégalités de ressources produites par la concentration et l'allocation ciblée des fonds Idex au sein du péridex par des écarts dans les conditions de travail des chercheurs et des enseignants-chercheurs. Ce circuit parallèle est mis en place afin de rendre possibles de nouvelles pratiques et un traitement administratif spécifique des projets Emex. Les vadémécums financiers et ressources humaines fixent les procédures à suivre dès lors que les fonds Idex sont mobilisés. Ces documents sont pensés comme parallèles aux règles générales de l'université, spécifiant les règles différentes dont bénéficient les chercheurs et enseignants-chercheurs lauréats d'un projet financé par la fondation :

Ce vadémécum, à l'usage des porteurs de projets Emex des LABEX et de leurs équipes, a pour objectif de présenter synthétiquement des opérations de gestion financière et vient en complément des procédures de l'Université du site étudié.

Figure 46 : Vademecum gestion financière produit par la fondation Emex validé le 23/10/2014. p. 3.

Le vadémécum financier fait ainsi une distinction entre les régimes « communs » et les différentes modalités permises pour les fonds Idex comme le montre le cas du remboursement des ordres de mission, par exemple :

B – Modalités de remboursement des missions :

Le régime commun est dit "forfaitaire" car il se traduit par un **remboursement limité au forfait.** Plus spécifiquement :

1) Missions en France :

- L'hébergement est remboursé sur justificatif pour un montant maximal de :

- 60 euros en province,
- 100 euros à Paris,
- 120 euros pour les personnes extérieures à l'administration s'il s'agit de personnalités scientifiques ou d'experts, en mission pour le compte de l'université.

- Les repas :

- sont remboursés forfaitairement sans justificatif à 15.25 euros (ou 7.63 euros si le repas a été pris dans un restaurant administratif)
- peuvent être remboursés, à hauteur du justificatif, les repas des personnes extérieures à l'administration s'il s'agit de personnalités scientifiques ou d'experts, en mission pour le compte de l'université, dans la limite de 45.75 euros.

Figure 47 : Vademecum gestion financière produit par la fondation Emex validé le 23/10/2014. p. 3.

Ce document prévoit notamment un régime dérogatoire avec une demande qui doit être autorisée par le président de l'université et présentée par la direction de la fondation Emex :

Le Régime dérogatoire: régime de remboursements aux frais réels. Il peut être appliqué:

- pour les déplacements des personnels de l'Université sur autorisation expresse de l'ordonnateur par délégation,
- dans les autres cas (personnels externes à l'administration, invités) sur autorisation expresse du Président. La demande de régime dérogatoire doit être formulée auprès de la Direction Emex qui l'instruit et la transmet à la Présidence.

Ce régime nécessite la <u>production de l'ensemble des justificatifs</u> dont le montant correspondant sera remboursé.

Enfin, il n'est pas possible de "mixer" les règles du régime aux frais réels avec celles du régime commun dit "au forfait".

Figure 48 : Vademecum gestion financière produit par la fondation Emex validé le 23/10/2014. p. 3.

Dans les entretiens, ces documents ont été très peu mentionnés, en dehors de certains acteurs qui ont participé à la rédaction du projet, et qui ont ensuite suivi de près son implantation. Les chercheurs, lauréats des appels à projets lancés par la fondation Emex, ne faisaient jamais référence à des règles spécifiques les concernant. Cependant, ils exprimaient systématiquement la nécessité de devoir faire autrement que ce qui était prévu dans le cadre des règles de l'université. À travers le fonctionnement des projets lauréats, les nouvelles pratiques et les nouvelles règles apparaissent en creux. En effet, le circuit Emex met en relation des personnes et permet d'éviter le fonctionnement ordinaire de l'université :

> « *Je suis toujours en contact avec* X [un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex]*, quand il y a à valider des conventions de reversement…par exemple, le Labex va soutenir financièrement un gros équipement. Bah là, je lui ai écrit la semaine dernière, parce que là on a décidé de donner 150 000 euros au labo, voilà le projet est aussi fait pour ça, pour participer à l'achat de gros équipements. Donc on fait une convention, cette convention est validée par* X [un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex]. *Sur ça,* X *m'aide beaucoup à savoir quel document il faut utiliser, moi j'ai des documents que je réutilise d'année en année, mais des fois juridiquement, selon le cas spécifique, il faut un autre document.* X *regarde tout ça, valide, me fait des retours sur ce qu'il faut modifier, ce qu'il faut préciser. Sur ça, on est en contact avec la direction* [de la fondation Idex] *fin quand je dis direction c'est* X [un membre du comité de pilotage de la fondation Emex] *qui a été mon interlocuteur, c'est avec* X *que tout s'est joué dès le départ, ça continue. On a un petit peu moins de contact parce que le gros des conventions a été fait au début du projet, mais pour savoir l'éligibilité de certaines grosses dépenses c'est avec lui que je vois. C'est vraiment sur des points très techniques, juridiques, sur la faisabilité de certaines choses qui sont pas courantes, je m'appuie sur cette personne pour voir si on peut trouver une solution, faire quelque chose de spécifique.* »

Extrait d’entretien réalisé auprès d’une chargée de projet Labex.

Cet entretien montre que les projets se heurtent souvent aux règles standards de l’université. La pratique qui s’est stabilisée au fur et à mesure des projets est de déroger à ces règles par la mobilisation du réseau créé par le circuit administratif Emex.

Ce fonctionnement dérogatoire autorise une souplesse administrative dont ne bénéficient pas les financements de projets traditionnels, comme le montre cet extrait d’entretien avec un coordinateur de Labex. Il a notamment pu utiliser des crédits prévus pour des dépenses de fonctionnement afin de financer de nouveaux contrats doctoraux, alors que le projet ne le prévoyait pas initialement, or le volet des ressources humaines est d’ordinaire compliqué à modifier :

> « *Ah bah, ça a été assez souple en fait, comparé aux autres contrats ANR ou autre. En général une transformation d’un budget où on mélange le budget de fonctionnement vers le salaire… et là basculer du fonctionnement sur du salaire, y a pas eu de soucis. Ça passe très bien,* (…) *ça s’est fait simplement. Non, et puis ils sont hyper réactifs dès qu’on a des soucis au niveau RH* (ressources humaines)*, financiers, les correspondants répondent très vite et la direction aussi. Ça se passe bien quoi, et y a un gros boulot en back office.* »

Extrait d’entretien réalisé auprès d’un coordinateur de Labex.

Cette gestion des projets par échanges interpersonnels plutôt que des procédures formalisées est un enjeu à deux niveaux, au moins. Premièrement, ce circuit se veut réactif, flexible, et efficace. Il est pensé à l’opposé du fonctionnement de l’université, qui est jugé lourd, improductif, et coûteux aussi bien en temps qu’en argent. Réguler les pratiques au sein de ce circuit par la dimension informelle permet de garder de la souplesse et donc, selon l’élite programmatique locale, de remédier aux failles de l’université et de la rendre « *moins bureaucratique* »[29]. Deuxièmement, ce fonctionnement autorise un traitement différencié également au sein du circuit Emex, parmi les projets d’excellence :

> *« Et puis oui, ce que je voulais dire c’est qu’on est en lien avec* Emex *parce que dans chaque grand service ce sont quand même des référents* Emex. *Par exemple à la DAF* (direction administrative et financière)*, moi mon référent* Emex *c’est* X (le nom du réfèrent de la fondation Emex) *à la cellule RH, à la direction RH mon référent* Emex *c’est* Y (le nom du réfèrent de la fondation Emex). *À chaque fois, ce sont des personnes qui sont directement rattachées à la fondation* Emex *même si c’est pas le directeur. Mais le*

[29] Extrait d’entretien réalisé auprès de l’ancien directeur des services généraux de l’université étudiée.

directeur, effectivement, il est sollicité par Z (le coordinateur du Labex). *Pour des demandes exceptionnelles ou spécifiques comme des recrutements de chercheurs, ou des renouvellements de contrats qui bloquent avec les RH, parce que normalement c'est pas faisable là, c'est* Z *qui gère ça. Voilà y a des strates…des progressions dans les demandes…* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet Labex.

Cet extrait d'entretien donne à voir le fonctionnement de la fondation. La mise en œuvre du projet Emex passe également par une gestion au cas par cas des dérogations. Plus la demande nécessite une dérogation importante avec les règles en vigueur à l'université, plus elle est portée par le directeur de projet auprès de la direction de la fondation Emex. Les demandes de contournement sont ainsi hiérarchisées et produisent des différences de traitement à l'intérieur du péridex, parmi les lauréats Emex. Cette situation a d'ailleurs été mal vécue par plusieurs chercheurs et enseignants-chercheurs lauréats des politiques d'excellence. Les ressources humaines semblent être le domaine qui a généré le plus d'inégalités de traitements au sein du péridex. L'impossibilité de cumuler les contrats en CDD au-delà de cinq ans empêche la stabilisation du personnel dans les équipes qui bénéficient de fonds Idex, et elles perdent des collaborateurs compétents et formés aux particularités de ces projets. Cela a été réglé au cas par cas :

« *Mais moi, j'avais commencé à aiguiser les couteaux pour voir comment j'aurais pu la faire rentrer dans un programme de pérennisation. Là, au bout de cinq ans, ça génère plein d'emplois perdus. J'avais discuté un peu avec* Emex *pour voir et creuser s'il y avait une politique locale envisagée pour, comment on fait pour les gens qui sont là tous les cinq ans quoi. Et c'est au fur de ces discussions que j'essayais de voir de qu'est-ce qu'on fait de ces gens, elle n'était pas la seule évidemment. La discussion avait commencé, mais elle n'avait pas abouti. Mais je sais que, de fait, ça a pas été résolu sur une solution collective et ça été résolu plutôt au cas par cas ce qui est toujours douloureux. Parce que pourquoi y quelqu'un là ? Et comparé à l'autre et pourquoi cette personne peut l'avoir et pas là-bas, enfin pour quel motif, enfin…*»

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chercheur lauréat d'un appel à projet lancé par la fondation Emex.

Ne pas systématiquement formaliser de règles permet de ne pas mettre tous les projets à la même enseigne. Ainsi la mise en place de ce circuit où la dérogation devient la règle permet de s'écarter du principe sur lequel fonctionne l'université, à savoir des règles qui s'appliqueraient indifféremment à tous. En ce sens, la mise en œuvre du projet Emex passe par le renforcement et la création d'inégalités entre les bénéficiaires des fonds Idex et les non-

bénéficiaires, mais également au sein du périmètre d'excellence parmi les bénéficiaires de ces fonds. L'accroissement des écarts au sein de la communauté académique est donc au centre de la réforme organisationnelle engendrée par les Idex. Le projet Emex repose sur la mise en place d'une organisation qui vise formellement la production d'inégalités à travers une nouvelle circulation des ressources créant des bénéficiaires et des non-bénéficiaires. Sa mise en œuvre consiste à installer un régime de dérogations permanentes qui produit des écarts également parmi les bénéficiaires.

C - Une différenciation contenue dans les faits par le croisement des circuits administratifs

Le lancement d'une multitude de projets a progressivement engorgé le circuit propre à la fondation Emex. Il a été nécessaire, dès la deuxième année, de le renforcer et d'embaucher de nouvelles personnes comme le montre cet extrait de présentation élaborée par la direction de la fondation Emex afin de présenter le bilan des actions menées en 2014 et les actions prévues en 2015 :

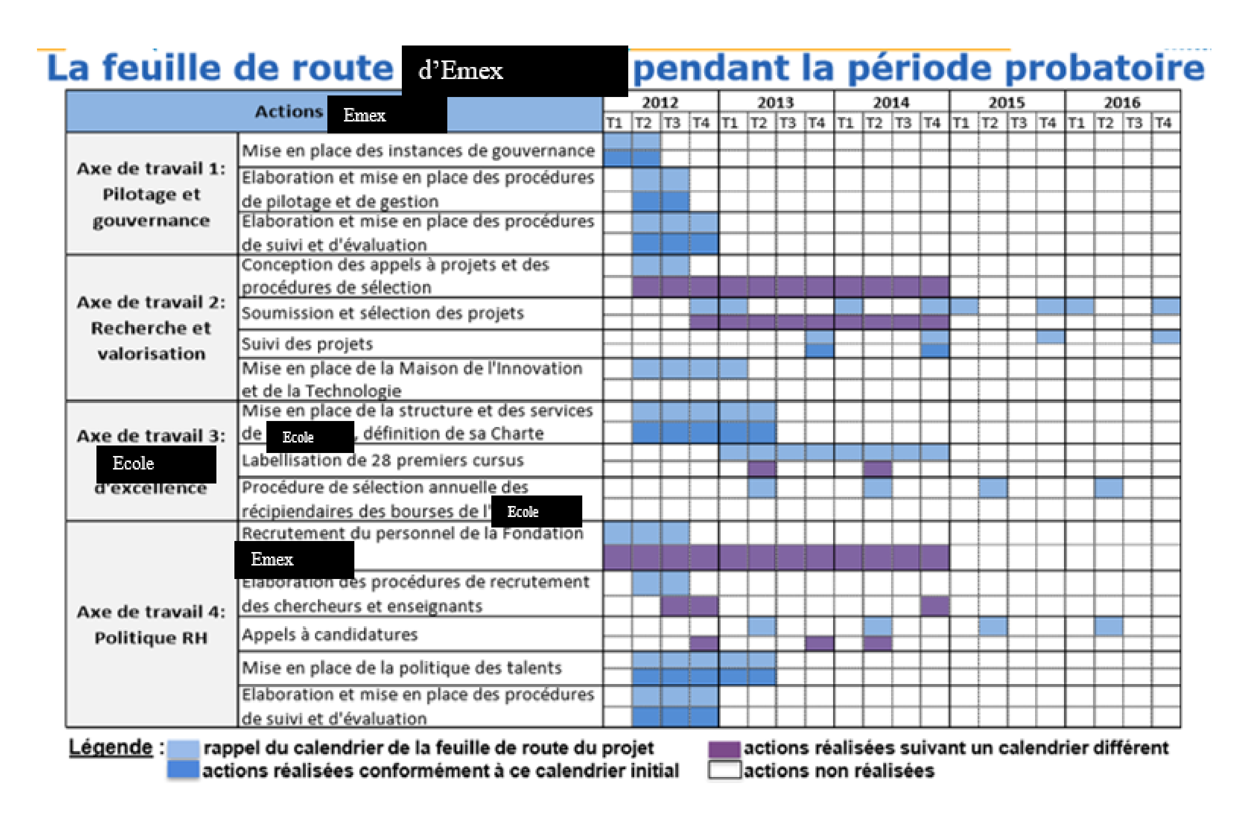


Figure 49 : Extrait du PowerPoint « Rapport 2014 et Programme 2015 validés par le comité de pilotage du 8 décembre 2014 » produit en 2014 par la direction de la fondation Emex. Slide 5.

Ce diagramme de Gantt montre l'avancée du projet Emex par action en fonction du calendrier initialement prévu. Le recrutement du personnel de la fondation Emex est représenté par le plus grand nombre de cases violettes qui identifient les actions réalisées suivant un calendrier différent de celui du document soumis au jury Idex. Ainsi la case « axe de travail 4 : politique RH » montre que le recrutement du personnel de la fondation s'est effectué tout au long de la mise en œuvre du projet sans interruption, alors qu'il n'était originellement prévu que sur les trois premiers trimestres du lancement du projet Emex. Cet ajustement a constitué un premier pas de côté par rapport au modèle de départ : il s'agissait de contourner les lourdeurs bureaucratiques grâce à une petite cellule administrative, de limiter les intermédiaires, et de garantir une forte réactivité des personnels de la fondation Emex et un traitement rapide des demandes, à l'inverse de l'université avec ses organigrammes complexes et ses procédures chronophages. Mais il a fallu procéder au recrutement en continu de personnels pour la fondation Emex afin de répondre à la forte activité que le lancement des différents appels à projets a engendrée. Le circuit s'est engorgé suite aux nombreux appels à projets : cela a créé des délais de traitement, des retards dans la réalisation des projets, voire a abouti à des blocages.

Ces lourdeurs ont surtout impacté les projets avec les budgets les plus importants qui dépendaient davantage du circuit de la fondation Emex au jour le jour :

> « *Ils* [la fondation Emex et son personnel] *nous contrôlent vraiment, on dépend de leur DAF, de leurs ressources humaines, etc…* (...) *Y a plein de choses qui sont pénibles. Combien de fois on a eu des demandes, les gens nous ont dit « on peut pas, on peut pas traiter, on est en sous nombre et vous êtes pas les seuls » et basta ! Et nous, de notre côté, c'est un truc prioritaire ! »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet au sein d'un Labex.

Après avoir parlé des difficultés qu'elle a pu rencontrer en mobilisant uniquement le circuit Emex, cette chargée de projet dans un Labex explique qu'elle fait aussi appel au service de l'université en prenant soin d'être en contact avec le personnel de la fondation Emex. Pour illustrer cette articulation, elle prend l'exemple d'un changement d'allocation de fonds afin de financer une prolongation de thèse :

> *« On a des bourses de thèse pour quatre ans pour des gens de l'extérieur et très rapidement on a demandé* (au personnel de la fondation) *s'il y avait de la flexibilité. Si on peut transformer ces bourses de thèse en prolongation de thèse pour des étudiants de chez nous qui auraient besoin de six mois pour finir un papier, ou pour des techniciens, etc. Au début ils ont dit « oui pourquoi pas ».* (…) *Là, on dit « faut encore six mois, un an, pour sortir une histoire qui, d'ailleurs, a vraiment un truc d'excellence, y a aucun doute, et vraiment sur nos sujets, aucun doute ». Donc on s'est dit « pas de souci, on va demander d'utiliser nos fonds au lieu d'une thèse de quatre ans pour une thèse de trois ans pour une personne, de toute façon normalement une thèse c'est toujours trois ans, et une année de prolongation pour cette personne ». On demande « y a pas de souci ? » « non, non, y a aucun problème » verbalement au téléphone « faut juste demander une dérogation d'extension de thèse ». De toute façon, c'est toujours des dérogations qu'il faut demander. La nana travaille au laboratoire, pas de problème et là, écoute-moi bien, la nana avait son contrat qui se terminait un vendredi soir. On n'avait toujours pas de nouvelles, toujours pas de nouvelles, et à chaque fois qu'on appelait on nous dit : « non, non, vous inquiétez pas, y a pas de problème. C'est juste une validation administrative ». Le vendredi soir 17, dernier jour de contrat, je reçois un email « bonjour la demande que vous faites n'est pas conforme au Vademecum, la demande est rejetée ».*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet au sein d'un Labex.

Cette chargée de projet explique ensuite que la demande de prolongation de contrat doctoral a été rejetée par une instance de l'université. La flexibilité entre les budgets a été refusée. Cependant en faisant parvenir la demande, en urgence, aux membres de la direction Emex, des fonds Idex réservés aux financements de nouvelles bourses doctorales pour des

étudiants étrangers ont pu être alloués à la prolongation du contrat doctoral en question, en faisant valoir la nationalité de l'étudiant et son établissement d'origine, avant le doctorat, auprès de la direction de la fondation Emex. Il a été possible de négocier la flexibilité des budgets en expliquant que l'allongement de ce contrat doctoral pouvait, d'une certaine façon, remplir le critère international des bourses doctorales :

> « *Et là, j'appelle le directeur de thèse pour dire : « ton étudiante peut pas venir au labo lundi, c'est illégal. Elle n'a pas de contrat de travail ». Et en fait, c'est remonté dans la fac dans une instance et ils ont bloqué. Par contre* Emex *ils sont hyper réactifs cette personne X. J'ai écrit à X : « y a un gros problème, j'ai besoin de votre aide ». Il me dit « là je peux pas, je suis aux États-Unis. Est-ce qu'on peut s'appeler demain ? Donc il m'a laissé l'appeler, sur son téléphone portable, un samedi matin quand même. Il m'a dit au début : « non, mais vous comprenez, c'est des bourses, elles sont internationales. C'est pas pour prolonger des bourses pour des gens qui sont déjà* Y [dans la région] *». Oui, mais ça, c'est un étudiant étranger qui était certes sur un autre financement au départ, et qui est vraiment sur ce sur quoi on travaille, et elle est* [étrangère]. *Et tout ça, bref, on a argumenté. Il a fini par me dire : « OK, d'accord. Vous pouvez me faire confiance, ça va être réglé lundi » et le mardi, la nana avait son contrat de travail. Donc, coup de stress, et besoin d'aller un peu taper les poings sur la table en haut lieu, mais très bonne réactivité.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet au sein d'un Labex.

Cet extrait d'entretien montre que la fondation Emex et l'université ne fonctionnent pas en silos indépendants. Cependant, cette porosité n'est pas complètement contrôlée et provoque souvent des complications dans la gestion des projets financés par la fondation, de telle sorte que les demandes de dérogation sur lesquelles fonctionne le circuit Emex sont enclenchées du fait de blocages administratifs par les procédures traditionnelles. Cet extrait montre également que ces dérogations peuvent être obtenues à la condition de mobiliser le niveau hiérarchique le plus haut de la fondation et que cela repose sur un travail relationnel.

Ces deux circuits parallèles, mais poreux à certains endroits, peuvent aboutir à des effets pervers comme l'alourdissement des procédures de l'université. C'est ce qu'explique un membre du pôle de gestion des personnels enseignants de l'université étudiée avec les contrats en CDD ou contrat à durée indéterminée (CDI) permis par la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU). Il considère que la procédure mise en place par la fondation Emex alourdit la procédure standard, rendant le calendrier de ces recrutements plus

longs que des recrutements en contrat LRU standard. Cette situation s'avère problématique car elle peut aboutir à la perte des candidats convoités :

> « *Il faut réfléchir à quelque chose parce qu'on risque de perdre des candidatures intéressantes. Cette petite ligne du code de l'éducation, elle renferme une complexité forte. À partir du moment où on dit comité de sélection, paf, ça implique création, composition et présentation de la proposition, et réunions d'examen, et une réunion d'audition, et des règles de constitution, qui sont très contraignantes, avec, au moins, la moitié de membres extérieurs, ça c'est pas choquant, parité, représentativité de la discipline etc… Là aussi si* Emex *voulait faire un appel d'offres, et on va recruter trois contractuels LRU toutes disciplines confondues disons, comment on constitue un comité de sélection de 12 membres qui va représenter toutes les disciplines ? Bah, c'est pas possible. Donc comment anticiper ça ? Ou il faudrait faire des groupes disciplinaires. En tout cas, tel que c'est aujourd'hui, c'est très lourd. Donc quand on dit on va recruter un CDD LRU c'est qu'on a épuisé toutes les autres possibilités. Et pour la fondation, ils ont fait leur sélection avant, ils ont publié largement l'appel, ils ont fait tout : une réunion de collège pour sélectionner sur dossiers, pour ensuite étudier des candidatures, enfin aboutir… ça, ils vous expliqueront. Et là, on est obligé de refaire tout un processus de sélection pour pouvoir formellement leur faire un contrat.* (…) *Ce qui fait qu'on perd des gens : ils sont sollicités, ils partent ailleurs, c'est un marché concurrentiel.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre des ressources humaines de l'université étudiée.

Le croisement de ces pratiques et les effets pervers que cela peut engendrer a permis d'atténuer, par endroit, les différenciations et par extension les écarts produits au sein du site. Les Labex, notamment, ne peuvent pas s'exempter totalement des règles de l'université. Ainsi, même si un circuit supposé hermétique et pensé à l'opposé du fonctionnement de l'université a été créé avec la fondation, la mise en œuvre du projet Emex et la charge de travail administratif engendrée ont abouti au croisement de ces deux fonctionnements allant jusqu'à produire certains effets pervers. Le circuit Emex censé être de petite taille, réactif, et souple a pu, à certains moments, ralentir, alourdir, voire bloquer la réalisation de certains projets, notamment les projets les plus fortement dotés. En ce sens, même si la dérogation aux règles de l'université reste le fonctionnement en vigueur au sein du circuit Emex, les mécanismes de différenciation portés par des projets de Labex, notamment, ont pu être contenus et les écarts prévus réduits.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons appréhendé le travail d'organisation auquel a donné lieu le projet Emex afin de créer des structures et des processus accroissant les inégalités. Afin de mettre en place une nouvelle circulation des ressources au sein de l'université, les équipes dirigeantes ont recours à des solutions déjà éprouvées ailleurs, ceci de deux façons. Tout d'abord, les dispositifs déclinés à l'échelle locale sont semblables à ceux existant à l'échelle nationale. Ainsi, les équipes dirigeantes de l'université ont recours aux appels à projets, au label d'excellence, et aux mêmes critères que l'appel à projets Idex. Comme des poupées russes, le projet Emex renferme d'autres projets répliquant les mêmes critères à une échelle de plus en plus petite. Cela est en partie dû au fait que les Idex imposent un périmètre d'excellence, le « péridex » sur lequel concentrer une partie des fonds, et que le jury Idex donne la priorité au critère de gouvernance dans l'évaluation des dossiers. Tous les autres projets labélisés Idex ont également reproduit ces dispositifs. Ce recours systématique au financement par appels à projets, et la démultiplication de projets qui en découle facilitent la reproduction des critères et des catégories au cœur des Idex. Le label d'excellence est ainsi décliné à tous les niveaux ce qui permet de reproduire presque à l'identique les termes de la compétition nationale à l'échelle locale. Sur le site, c'est une fondation qui est créée en marge de l'université et qui concentre toutes les activités du projet Emex, c'est-à-dire la gestion des appels à projets et le suivi des projets labélisés. À travers la gestion des fonds Idex, l'enjeu est de régler le curseur quant aux écarts produits par le projet et d'en faire varier l'amplitude. Ainsi, chaque appel à projets est l'occasion de définir les contours des différenciations opérées par le projet Emex. Dans certains cas, les équipes dirigeantes ont contenu ces écarts en ne permettant pas aux Labex de trop grandes différences de salaires, ou la mise en place de primes, par exemple. À l'inverse, il a pu être décidé de resserrer les critères d'un appel à projets afin de flécher les fonds sur une discipline en particulier. L'enjeu est de permettre la différenciation des activités et des personnes au sein de l'université dans les limites de ce que permet l'excellence, entendu comme la récompense des meilleurs. En ce sens, l'élite programmatique locale n'a pas toujours mis en œuvre les dispositifs du PIA au maximum de ce qui était possible, elle a plutôt produit un travail organisationnel afin de garantir, autant que possible, l'acceptabilité des écarts matériels et symboliques créés par le projet Emex.

Ensuite, les équipes dirigeantes implantent des procédures observées dans des établissements étrangers. La catégorie « internationale », plus que d'autres, oriente la mise en organisation des inégalités initiées par les Idex. En effet, l'appel à projets impose un ancrage international systématique, notamment à travers l'identification d'une université étrangère cible dont les porteurs de projets doivent s'inspirer afin de faire progresser leurs sites dans les classements. À ce titre, la réforme organisationnelle engendrée par les Idex repose en partie sur les mécanismes d'isomorphisme mimétique et coercitif étudié par Paul DiMaggio et Walter Powell (1983). En effet, les équipes dirigeantes implémentent des solutions qui leur semblent efficaces au sein d'autres organisations et elles y sont également contraintes par l'État, car l'appel à projets Idex fait de l'ancrage international un critère d'attribution des fonds. Cela se joue, en particulier, au niveau des recrutements, car les spécificités du système français sont considérées comme des barrières à la compétitivité des universités sur le marché du travail académique mondial. Recruter les meilleurs chercheurs internationaux entraîne alors une modification des processus de recrutement et conduit à l'introduction de davantage de différenciation parmi les universitaires. L'étude des recrutements effectués dans le cadre de la fondation Emex révèle qu'une définition minimale de la catégorie internationale peut être opérante pour les acteurs. Cette catégorie est mobilisée à la fois pour les changements organisationnels qu'elle permet de mener que pour le recrutement de profils précis.

Telles des poupées russes, la mise en œuvre des Idex au niveau local repose sur l'imbrication des dispositifs et des catégories utilisées au niveau national. Sur le site, ce travail organisationnel a donné lieu à la création d'un circuit dédié aux lauréats des fonds Idex. Il est pensé en opposition aux pratiques en vigueur à l'université afin de mettre fin à ce qui est considéré comme des lourdeurs bureaucratiques. Avec la création de ce circuit, l'enjeu est d'introduire de nouvelles pratiques. Les lauréats des appels à projets Emex sont distingués matériellement par les ressources Idex, symboliquement par le label d'excellence, et ils bénéficient également d'un traitement administratif spécifique. Ce circuit fonctionne en attribuant des dérogations permettant le contournement des règles de l'université. Il consiste à mettre en relation les personnes récipiendaires des fonds Idex avec le personnel et la direction de la fondation Emex. C'est sur la base de ces liens que les dérogations s'octroient : plus la dérogation nécessaire est importante, plus les échelons hiérarchiques mobilisés sont élevés. En ce sens, des différenciations sont également effectuées au sein du circuit par la gestion au cas par cas des demandes. Ainsi, la mise en organisation des inégalités sur le site étudié se fait à

travers organisation inégalitaire qui permet un traitement différencié entre les bénéficiaires et les non-bénéficiaires de fonds Idex, mais également au sein du circuit Emex. Ce circuit n'est toutefois pas totalement imperméable aux pratiques en vigueur à l'université. Au fur et à mesure du lancement d'appels à projets par la fondation Emex, le travail de soutien à la recherche, nécessaire à la mise en œuvre de tous les projets, a augmenté, et provoqué l'engorgement du circuit. En conséquence, les porteurs de projet et leurs équipes voient leurs projets être pris en charge par les services de l'université ce qui aboutit à des effets pervers : les pratiques de l'université et de la fondation étant parfois contradictoires, cela peut conduire à bloquer la mise en œuvre des projets.

Le projet Emex n'entraîne donc pas une transformation globale de l'université. Seuls quelques recrutements obéissent désormais aux principes de la *tenure track*, seuls les projets financés par le PIA ont accès à la fondation. Les évolutions se produisent donc à la marge et l'introduction de structures, de critères et de processus qui accroissent les inégalités ne concerne qu'une partie de l'université. Toutefois, ces ajouts de nouveaux éléments impliquent des renégociations plus larges et finalement affectent l'ensemble. Nous observons donc des processus proches de ceux du changement par *layering* identifiés par Wolfgang Streeck et Kathleen Thelen (2005). C'est à travers la création de la fondation Emex que de nouvelles pratiques sont disséminées au fur et à mesure de la labélisation de projets. Le changement et les inégalités qu'il porte adviennent par l'accumulation de projets plutôt que par une réforme de l'université dans son ensemble.

Chapitre 4 : Une restratification de la profession académique par le haut et par le bas

Depuis les années 1990, l'enseignement supérieur et la recherche ont connu un enchaînement de réformes entraînant différentes recompositions professionnelles. Le renforcement des équipes présidentielles figure parmi l'un des effets les plus saillants de ces réformes, depuis la mise en place des contrats quadriennaux, en passant par l'adoption de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités LRU (Musselin, 2017) ou la mise en œuvre des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) (Aust et Crespy, 2009).

Les Initiatives d'excellence (Idex) accélèrent cette dynamique tout en en initiant d'autres. Non seulement les équipes dirigeantes tirent parti de cette réforme pour poursuivre les processus de mise en organisation et de renforcement du pouvoir exécutif déjà engagé, mais ils se font aussi les relais du projet inégalitaire des Idex. Ce chapitre explore ces dynamiques et s'intègre dans un champ de littérature discutant les effets des réformes qualifiées de néomanagériales sur les groupes professionnels (Evetts, 2002 ; Hibou, 2012). Les débats s'y sont structurés autour d'une opposition entre défaite ou résistance des professionnels. Philippe Bezes et Didier Demaziére plaident pour une troisième voie attentive aux recompositions des relations entre et au sein des groupes professionnels (Bezes et Demazière, 2011). Cette approche nous semble particulièrement intéressante dans le cas de bureaucraties

professionnelles comme les universités. En effet, selon Henry Mintzberg elles se caractérisent par la cohabitation de deux lignes de légitimité : l'une provenant d'un pouvoir professionnel basé sur l'expertise, et l'autre d'un pouvoir administratif basé sur la hiérarchie (Mintzberg, 1982). Les recompositions étudiées dans ce chapitre se jouent dans ces lignes et entre celles-ci.

Pour les analyser, nous nous appuierons sur la notion de reprofessionnalisation. Prenant la médecine pour objet et analysant les nombreuses réformes de ce secteur d'activité, Eliot Freidson soutient qu'elles se traduisent par l'émergence de nouveaux segments professionnels et de nouvelles relations entre ces segments et les professionnels de rang. Certains médecins, en investissant les nouvelles instances de régulation professionnelle, se sont approprié les prérogatives administratives et constituent une élite qui promulgue les bonnes pratiques exécutées par les professionnels de rang (Freidson, 1984). Dans le cas des Idex, ces processus sont bien présents : l'élite programmatique et les professionnels distingués par les politiques d'excellence s'émancipent du reste de la profession, et constituent un nouveau segment. Mais il s'agit d'une partie, et une partie seulement, des dynamiques à l'œuvre ; elles sont complétées par un processus symétrique, mais moins visible, de restratification par le bas. Nous employons le terme de « restratification » plutôt que « stratification » afin d'insister sur le caractère processuel et cumulatif du phénomène que nous étudions. En effet, la mise en œuvre du projet Emex fait bouger les lignes au sein d'une profession déjà traversée par des processus de stratification au sens d'Eliot Freidson. Comme nous l'avons rappelé plus haut, plusieurs travaux ont démontré comment, au fil des réformes, la profession académique s'est stratifiée d'abord avec le renforcement des équipes dirigeantes des établissements (Aust, 2007 ; Aust et Crespy, 2009 ; Dubois, Boffo et Moscati, 2008 ; Musselin, 1997, 2001, 2017). Ensuite, la mise en agence de ce secteur a participé à ce processus de façon plus « horizontale » en distinguant certains chercheurs et enseignants-chercheurs amenés à participer à la formalisation des standards des pratiques professionnelles, puis à l'évaluation des activités de leurs pairs (Gozlan, 2016 ; Louvel, 2012). Enfin, ces dynamiques prennent place au sein d'une profession déjà hiérarchisée selon l'appartenance disciplinaire, l'établissement de rattachement, l'accumulation des ressources, les signes de distinction scientifique, la localisation géographique, les activités, le genre, et l'origine sociale (Bourdieu, 1984).

Nous nous inscrivons dans la lignée de ces travaux en montrant que les Idex poursuivent ce mouvement de stratification en creusant des écarts déjà présents, mais pas uniquement. En effet, cet instrument participe aussi à la création d'un nouveau segment professionnel nécessaire

à la réalisation des projets, mais placé au service des porteurs de projets d'excellence : les chargées de projets. À Emex, au moment de l'enquête, ce segment professionnel est exclusivement composé de femmes (cf. Encadré 1. Le genre des chargées de projet d'excellence). Beaucoup d'entre elles sont des chercheuses n'ayant pas obtenu de postes stables après plusieurs contrats postdoctoraux. Elles ont vu dans ces offres d'emploi des opportunités professionnelles, qui se sont souvent révélées être des occasions manquées. Leurs positions dans la division du travail et dans les lignes hiérarchiques les assimilent à ces professionnels situés dans le *third space* à l'intersection du bureaucratique et du professionnel (Whitchurch, 2012). Leurs identités et leurs travaux sont en effet situés dans cet entre-deux : ni complètement académique, ni complètement managérial. Face à l'ampleur et la complexité des projets d'excellence, ces chargées de projet se voient déléguer le travail de soutien à la recherche considéré comme du « sale boulot » (Hughes et Chapoulie, 1996) par les chercheurs et enseignants-chercheurs lauréats. Par conséquent, sur le site, la restratification par le haut de la profession repose sur une restratification par le bas : l'accroissement du pouvoir décisionnaire des équipes dirigeantes et le traitement privilégié des chercheurs lauréats des fonds Idex s'appuient sur l'émergence de chargées de projet au service de ces groupes d'acteurs et permettant, au ras du sol, la réalisation de la réforme des Idex.

Dans les deux premières parties de ce chapitre, nous analysons la restratification professionnelle par le haut. Tout d'abord, nous montrerons que l'élaboration et la mise en place du projet Emex ont renforcé le pouvoir décisionnel des équipes dirigeantes de l'université et de la fondation. Puis, nous verrons que la réforme portée par les Idex passe par la distinction de certains enseignants-chercheurs, notamment les coordinateurs de laboratoire d'excellence (Labex) et les directeurs de laboratoire comprenant des projets labélisés par la fondation. Ces derniers occupent une position privilégiée dans l'université, car ils sont des éléments essentiels de la production des résultats prévus par le projet Emex et bénéficient, à ce titre, d'un traitement privilégié qui déroge souvent aux règles usuelles de l'université. Enfin, la troisième partie de ce chapitre analyse la stratification de la profession académique par le bas, car le travail nécessaire à la difficile mise en œuvre de nouvelles pratiques participe à l'émergence d'un nouveau segment professionnel précaire, celui des chargées de projet.

Encadré 1. Le genre des chargées de projet d'excellence

Le terme « chargé de projet » est accordé au féminin tout au long de cette thèse lorsqu'il désigne les individus composant ce nouveau segment professionnel, car dans le cas d'Emex et sur la période étudiée, toutes les personnes occupant cette position que j'ai pu rencontrer, dont on m'a parlé, ou qui ont été mentionnées dans des sources écrites sont des femmes. Ainsi l'usage généralisé du masculin dans le reste de la thèse permet de maintenir l'anonymat du site étudié et des personnes interrogées, et notamment des femmes, mais pas uniquement. Les entretiens réalisés dans le cadre de cette thèse ont été conduits en grande partie auprès des personnes ayant pris part de près ou de loin à l'élaboration et la mise en place du projet Emex, et il s'agit dans leur grande majorité d'hommes. Cette stratégie d'anonymisation à travers la généralisation du masculin en dehors de ce groupe particulier permet de rendre compte de la composition différenciée des différents segments professionnels en fonction du genre. J'ai décidé d'inclure le genre de ces chargées de projet, car il s'agit d'une variable explicative trop importante pour être ignorée. Le fait que ce segment professionnel au moment de l'enquête soit composé uniquement de femmes m'a permis de ne pas mettre en danger leur anonymat en mentionnant leur genre. Aucune d'entre elles ne peut être singularisée du groupe ce qui n'est pas le cas pour le reste des enquêtées femmes. En revanche, l'identification de ces chargées de projet dépend davantage du rattachement disciplinaire des projets sur lesquels elles travaillent : c'est entre autres pour cette raison que cette variable n'est pas explorée. Le maintien de leur anonymat est également rendu possible par leurs conditions de travail elles-mêmes, car ces postes connaissent un fort taux de renouvellement. Aussi, la majorité des personnes mentionnées dans ce chapitre ne sont plus présentes aujourd'hui. Spécifier le genre des individus composant ce segment professionnel me permet d'interroger les ressorts de la restratification professionnelle étudiée en relation avec les études sur le genre à l'échelle des organisations (Acker, 2009).

I - Une restratification de la profession par le haut, acte un : l’émergence de nouveaux segments dirigeants

Le projet Emex repose sur un renforcement des équipes dirigeantes qui voient leur pouvoir décisionnaire s’accroître. Tout comme l’élaboration du projet Emex, sa mise en œuvre renforce l’élite programmatique locale. Ce renforcement repose sur une pluralité de mécanismes. Il s’explique par des éléments extérieurs au site, mais aussi par des changements organisationnels qui lui sont propres. Les premiers tiennent à l’influence de regard extérieur sur le site. Ce sont d’abord ceux du jury Idex, pour qui l’excellence d’un établissement se joue aussi dans la composition de son équipe dirigeante : elle doit être soudée, resserrée et hiérarchisée. Ces regards extérieurs sont également ceux de jurys internationaux mobilisés par la fondation Emex dans ses processus de sélection. Nous verrons que le renforcement du pouvoir exécutif repose également sur la création d’un nouveau circuit de recrutement à la main des équipes dirigeantes.

A - Le jury Idex à la recherche de leaders

Si la question de la gouvernance devient prépondérante au fil de la fabrique des appels à projets Idex (Gally, 2018), la forme à lui donner reste longtemps floue. Alors même que le processus de sélection est engagé, plusieurs définitions de ce que doit être le gouvernement d’un Idex cohabitent (Aust, Mazoyer et Musselin, 2018). C’est le jury Idex qui a joué un rôle prépondérant dans la levée de ces ambiguïtés. En dissipant le flou, ses membres imposent leur définition de la bonne gouvernance universitaire. L’un d’entre eux insiste, en entretien, sur l’importance du *leadership* des dirigeants face à l’ampleur des moyens accordés aux projets. Pour le jury, la bonne conduite des projets suppose qu’ils soient confiés à des « *leaders* » :

> « *On peut avoir de l’excellence en recherche très pointue, mais si on n’a pas les leaders pour aller plus loin, et mobiliser des plus grandes équipes ou mobiliser les équipes même à l’intérieur de l’université…. Et puis, on peut avoir du leadership et pas savoir gérer les projets, et ça va être une perte de temps et d’argent. Donc, il faut avoir*

ces critères à un niveau important pour pouvoir se convaincre soi-même et convaincre les autres qu'on est en mesure de gérer, et de prendre en main ce genre de projet, de grande envergure, avec des investissements très importants. Évidemment, on ne veut pas investir des sommes aussi importantes, si les conditions pour pouvoir vraiment livrer le projet ne sont pas réunies. On ne peut pas investir plus d'un milliard d'euros… c'est beaucoup de sous. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

Dans cet extrait, les conditions propices à la réussite des projets Idex apparaissent comme une affaire de *leadership* et d'organisation. Il faut des leaders, aptes à convaincre les autres de la légitimité et de l'intérêt des projets. Mais il faut aussi des dirigeants sachant mener à bien les projets à travers la gestion des ressources Idex.

À ce titre, l'épreuve orale lors de la première soumission du projet Emex est un échec qui s'explique, au moins en partie, par la piètre performance du porteur de projet. Sa maîtrise de l'anglais est jugée incertaine par les membres du jury et ses collègues présidents. Cette audition insuffisamment maîtrisée nous est rapportée en entretien par de nombreux acteurs. En creux, ils valident, d'une certaine façon, l'idée selon laquelle un bon projet suppose des leaders à la hauteur. La capacité des équipes dirigeantes à conduire les projets et les changements qu'ils impliquent constitue alors un critère de sélection et devient une affaire d'individus. En conséquence, lors de la deuxième vague de l'appel à projets Idex, l'élite programmatique locale s'est fait accompagner par un cabinet de conseil pour l'épreuve orale spécifiquement :

« *Il a fallu préparer les présidents à l'anglais : ils n'ont pas l'habitude. Il fallait préparer les présidents à affronter* [les membres du jury Idex] *: les scientifiques ils n'ont pas l'habitude, surtout les domaines droit et lettres pour* X (un des présidents d'une des anciennes universités du site) *et* Y (un des présidents d'une des anciennes universités du site), Z (un des présidents d'une des anciennes universités du site) *est un peu plus habitué. C'est quand même un scientifique, il est allé dans des conférences donc c'était un peu mieux. Ça marchait pas. Ils ont dit : « c'est bien, vous avez bien montré là où vous êtes bons. Mais on sent pas quelque chose qui fait que c'est une université dirigée par une personne avec une équipe qui travaille en interdisciplinaire ».* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission d'une des anciennes universités.

L'importance portée aux compétences personnelles des membres des équipes dirigeantes provient de la place centrale donnée au critère de gouvernance. La mise en organisation

qu'implique ce critère vise, entre autres, à placer les dirigeants universitaires dans une nouvelle position organisationnelle avec un pouvoir exécutif plus fort. En ce sens, le choix des quelques personnes qui vont occuper ces fonctions est considéré comme crucial. Les extraits d'entretien ci-dessus montrent que les bonnes personnes sont celles qui « *livreront* » le projet tel qu'il est décrit dans les dossiers. Pour le jury, il s'agit de s'assurer que l'étape de la mise en œuvre, déléguée aux équipes dirigeantes des universités, respecte l'esprit de la réforme afin d'obtenir le meilleur retour sur investissement possible. L'épreuve orale est l'occasion de démontrer que les premiers changements visés par la réforme ont déjà été effectués dans la phase de préparation du projet. Il s'agit de montrer qu'une équipe dirigeante forte et cohésive avec un chef à sa tête est déjà en place, et que les premiers jalons d'un gouvernement plus hiérarchique sont posés :

> « *C'était quoi comme questions* [posées par le jury Idex lors de la seconde épreuve orale] ?
>
> — *Ah tout… « Si vous avez l'Idex, qu'est-ce que vous faites en priorité ? Si vous avez l'Idex, comment vous allez organiser votre présidence ? Comment le président va distribuer les ressources de l'université ? » pas de l'Idex, de l'univresité, hein. « Comment ces ressources vont impliquer les projets de l'Idex ? ». Est-ce qu'un président il peut répondre à ça ?* X (un des présidents d'université) *il a dit « oui, oui ». Il a dit oui à tout, « Y a tout ça ? » « oui ! ». Ah il fallait avoir du culot, hein ! Il savait qui allait être président parce que les élections avaient eu lieu déjà, et c'est vrai que l'organisation de l'université est un peu calquée comme ça* (…) *puisque parallèlement à l'Idex on a écrit le projet de l'université nouvelle avec des méthodes de gouvernance, de stratégie, et de ressources humaines. »*
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission d'une des anciennes universités.

Ce renforcement des exécutifs universitaires s'appuie paradoxalement sur une entité extérieure à l'université, la fondation Emex. Celle-ci a été créée afin de recevoir les fonds Idex de façon à séparer le budget Emex et celui de l'université. Les instances dirigeantes de cette fondation rassemblent également l'élite programmatique locale qui contrôle ainsi les ressources issues des Idex. L'un des organes clés de cette fondation est, le « comité de pilotage », ou « *steering comitee* », qui rassemble l'élite programmatique du site et des représentants des établissements partenaires. Cette instance au fort pouvoir exécutif constitue une

« *originalité* » de la fondation Emex. Comme le souligne en entretien un membre du comité de pilotage, peu de fondations universitaires comptent un tel comité :

> « *On a eu la réponse, de mémoire le 3 février 2012, et on a immédiatement réuni les partenaires. On a préfiguré, en fait, le comité de pilotage dont on parlait dans le dossier pour définir les premières actions à mener. Alors d'abord, actions de communication, et surtout actions de structuration, et création d'une fondation dont on se demandait à ce moment, si ça serait une fondation universitaire ou partenariale. On ne savait pas encore exactement. On a vite réalisé qu'il fallait une fondation universitaire parce que l'université unique venait d'être créée, et on pouvait mettre tous les partenaires dans un… alors c'est un peu particulier, parce que dans une fondation universitaire, normalement, y a un conseil de gestion. Là, le comité de pilotage qu'on avait imaginé, il vient en plus en fait. C'est une originalité dans ce type de fondation, sachant que le conseil de gestion se réunit deux, trois fois par an. Il prend surtout les décisions sur le budget. Il entérine le programme d'activité et le rapport d'activité, mais c'est le comité de pilotage qui se réunit tous les mois qui prend toutes les décisions. C'est l'organe exécutif de l'initiative d'excellence.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la fondation Emex.

Ce comité de pilotage compte dix membres statutaires, dont trois représentants de l'université, et un représentant pour chaque autre partenaire du projet Emex. Les premiers sont en fait les anciens présidents des universités présentes sur le site avant la fusion. D'après les procès-verbaux des réunions du comité de pilotage pendant la période probatoire, les personnes qui assistent à ces réunions sans être membres du comité sont souvent les chargés de mission Emex ayant participé à l'élaboration du projet mais pas forcément à son écriture. Les représentants des partenaires n'ont joué qu'un faible rôle dans la mise en œuvre du projet : il s'agit d'un regret qui a été exprimé en entretien. Ce comité de pilotage rassemble ainsi l'élite programmatique du site qui se voit, au lendemain de la labélisation de l'université, investie de nouvelles ressources. Le lancement rapide du projet a reposé sur le renforcement de ce groupe qui a constitué un « *tout petit noyau* » à la tête du projet comme le montre cet extrait d'entretien :

> « *On a pu créer la fondation fin mai. On a été très vite parce qu'on n'était aussi pas nombreux pour écrire. On était deux à l'époque* X (un ancien vice-président chargé de mission Idex) *et moi. On interagissait bien sûr avec le président et les vice-présidents, mais je pense qu'on a été efficace parce qu'on était un tout petit noyau (...). Au niveau du suivi, on a été quand même très carré, même si on était peu nombreux. C'est peut-être aussi pour ça. Parce que, quand on est peu nombreux, c'est dur mais c'est plus efficace.*

On n'a pas eu de réunionite excessive. Avec le vice-président et le directeur exécutif, on se voyait en début de semaine. On voyait le président toutes les semaines et on était en Copil (comité de pilotage) *tous les mois. Ça a été un peu de l'abattage mais on a été très vite structuré, et ça s'est ressenti par les experts en fin de période probatoire, et quand les trois experts sont venus visiter le site.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la fondation Emex.

Ces acteurs sont restés en place durant la période de mise en œuvre du projet Emex. En parlant de l'évaluation de fin de période probatoire, un membre de l'équipe présidentielle explique que cette épreuve était relativement facile, car ce sont les personnes qui ont conduit le projet pendant quatre ans qui ont également rédigé le rapport :

« *Ce sont les personnes, donc* X (un membre de la direction de la fondation), Y (un autre membre de la direction de la fondation) *et moi pendant quatre ans et c'est nous qui avons écrit aussi le rapport de fin probatoire. Donc évidemment on connaissait tout par cœur.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de la direction de la fondation Emex.

Cet extrait montre ainsi que ce sont les personnes choisies par le jury Idex qui élaborent et mettent en œuvre le projet Emex puis rendent des comptes, quatre ans plus tard, lors de l'évaluation. Contrairement à d'autres sites universitaires, il n'y a pas eu d'élections pendant la période de mise en œuvre du projet Emex, ni de changements dans les fonctions dirigeantes. De telle sorte que la configuration locale correspond à la vision des « leaders » formulée par les membres du jury Idex, c'est-à-dire des équipes dirigeantes de taille restreinte avec des liens hiérarchiques plus clairs, et capables de « livrer » le projet qu'elles ont formulé et dont elles sont responsables. Ainsi, la mise en œuvre du projet Emex dépend en partie de la concentration du pouvoir exécutif de l'université sur un petit groupe d'acteurs stable dans le temps.

B - Les jurys internationaux : des alliés de l'élite programmatique locale

Même si l'élite programmatique locale est en position de prendre plus de décisions, une fois le site labélisé, celles-ci ne sont pas légitimes pour autant à déterminer qui doit obtenir les fonds Idex. En effet, le renforcement du pouvoir exécutif prend appui sur la mobilisation de jurys internationaux, sur lesquels repose en grande partie le processus d'allocation des fonds

Idex à travers les appels à projets internes à l'université. Pour chaque appel lancé par la fondation Emex, plusieurs jurys internationaux[1] sont réunis. Il s'agit de chercheurs externes au site, souvent étrangers et dont le parcours professionnel est, en partie au moins, construit en dehors de France. L'évaluation des projets se passe en plusieurs étapes. Tout d'abord, les projets sont évalués par un comité d'experts généralement composé de deux chercheurs reconnus en France et dans le monde, spécialistes de la discipline dominante du projet, et choisis par les équipes dirigeantes. À la suite de cette première évaluation, ils émettent un avis. Puis, les projets sont distribués par thématique à un jury qualifié de « généraliste », mais faisant aussi appel à des chercheurs qualifiés d'« internationaux », qui doit établir un premier classement. Enfin, les différents membres du jury se rassemblent sous la direction du vice-président recherche de l'université et en présence du vice-président Emex, et ils classent les projets en trois catégories : A, B, et C. Les projets classés A sont à retenir, ceux classés B peuvent être retenus sous réserve, tandis que les projets classés C sont exclus. C'est ensuite le vice-président qui reçoit les rapports et avis détaillés du jury, et en rend compte auprès du comité de pilotage afin d'allouer les fonds de l'appel à projets. Cette procédure est décrite, entre autres, dans les comptes rendus du comité de pilotage lorsque celui-ci doit statuer sur la sélection des projets par la fondation :

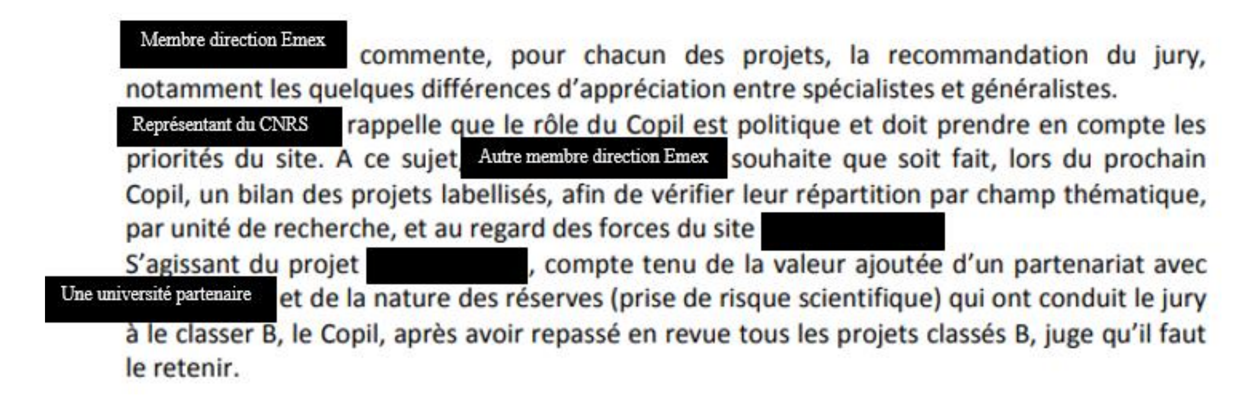
12 projets reçus. VP Emex rappelle ensuite la procédure d'expertise des 10 dossiers éligibles. Chacun a ainsi été évalué par 2 experts internationaux spécialistes de la discipline, puis les dossiers ont été répartis par thématique entre 4 rapporteurs internationaux généralistes qui les ont priorisés, à l'aune des expertises des spécialistes et de leur propre appréciation.
Puis chaque membre du jury constitué des rapporteurs, présidé par le VP Recherche et en présence du VP Emex (en tant que rapporteur auprès du Copil) a reçu les expertises concernant l'ensemble des dossiers ainsi qu'une synthèse des évaluations des experts spécialistes réalisée par la Direction Emex
Sur la base de ces éléments, le jury a délibéré le 6 novembre et réparti les dossiers en 3 catégories : A (à retenir), B (peut être retenu, sous réserve) et C (ne doit pas être retenu).

Figure 50 : Extrait du compte rendu de la réunion du comité de pilotage de la fondation Emex en novembre 2013. p.1.

Ce document montre que les jurys internationaux jouent un rôle important puisqu'ils sont chargés de la quasi-totalité du processus de sélection des projets. Cependant, leurs avis sont seulement consultatifs : les membres du comité du pilotage décident seuls des projets

[1] En qualifiant les jurys mobilisés par la fondation d'internationaux nous reprenons les termes utilisés par les acteurs en entretien et dans les sources écrites.

effectivement sélectionnés et les avis des jurys ne constituent pas leurs seuls critères de décisions. Leurs choix prennent aussi en compte des critères qualifiés de « *politiques* » tels que la pertinence du projet dans la stratégie générale de l'université et du projet Emex. Cet arbitrage est rappelé par le membre du comité de pilotage représentant du CNRS lors de discussions qui ont abouti à la sélection d'un projet classé B par les jurys internationaux, mais jugé important pour le site et finalement retenu par le comité de pilotage. En l'occurrence, le projet classé B permettait de renforcer un partenariat avec une des « *universités cibles* » du projet Emex, c'est pour cette raison qu'il a été financé :



Membre direction Emex commente, pour chacun des projets, la recommandation du jury, notamment les quelques différences d'appréciation entre spécialistes et généralistes.
Représentant du CNRS rappelle que le rôle du Copil est politique et doit prendre en compte les priorités du site. A ce sujet Autre membre direction Emex souhaite que soit fait, lors du prochain Copil, un bilan des projets labellisés, afin de vérifier leur répartition par champ thématique, par unité de recherche, et au regard des forces du site [redacted]
S'agissant du projet [redacted], compte tenu de la valeur ajoutée d'un partenariat avec Une université partenaire et de la nature des réserves (prise de risque scientifique) qui ont conduit le jury à le classer B, le Copil, après avoir repassé en revue tous les projets classés B, juge qu'il faut le retenir.

Figure 51 : Extrait du compte rendu de la réunion du comité de pilotage de la fondation Emex en novembre 2013. p. 1.

La sélection de ce projet classé B ne s'est pas faite au détriment d'un projet classé A. D'après les entretiens et les sources écrites, même si les arbitrages ne dépendent pas uniquement d'une évaluation de la qualité scientifique, les désaccords concernant les projets de recherche sont rares. Cette observation rejoint les analyses de plusieurs auteurs qui analysent les effets des réformes de l'enseignement supérieur et de la recherche en mettant la focale sur l'évaluation scientifique. Dans un dossier de la revue Quaderni coordonné par Séverine Louvel, l'étude de différentes politiques scientifiques dans plusieurs pays montre que l'évaluation des professionnels par les professionnels n'agit pas comme une technologie de gouvernement à distance, mais donne plutôt à voir la persistance des valeurs et modes de fonctionnement traditionnels des collectivités scientifiques (Louvel, 2012). Clémentine Gozlan montre des dynamiques similaires en étudiant la mise en place de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). Selon l'autrice, l'évaluation scientifique peut coexister avec les injonctions réformatrices du secteur sans être profondément remaniée (Gozlan, 2016). Ainsi, le recours systématique à l'évaluation par un jury international issu de la communauté

académique respecte les pratiques professionnelles en vigueur en matière de financement sur projets. En entretien, plusieurs membres de l'équipe présidentielle ont expliqué avoir organisé le processus de financement sur projets autour de jurys internationaux afin de se prémunir des critiques de la part des chercheurs et enseignants-chercheurs ainsi que des syndicats. Dans tous les entretiens réalisés auprès de ces acteurs, ceux-ci insistent sur le rôle des jurys et minimisent le leur jusqu'à prétendre que ce sont les jurys qui prennent les décisions finales :

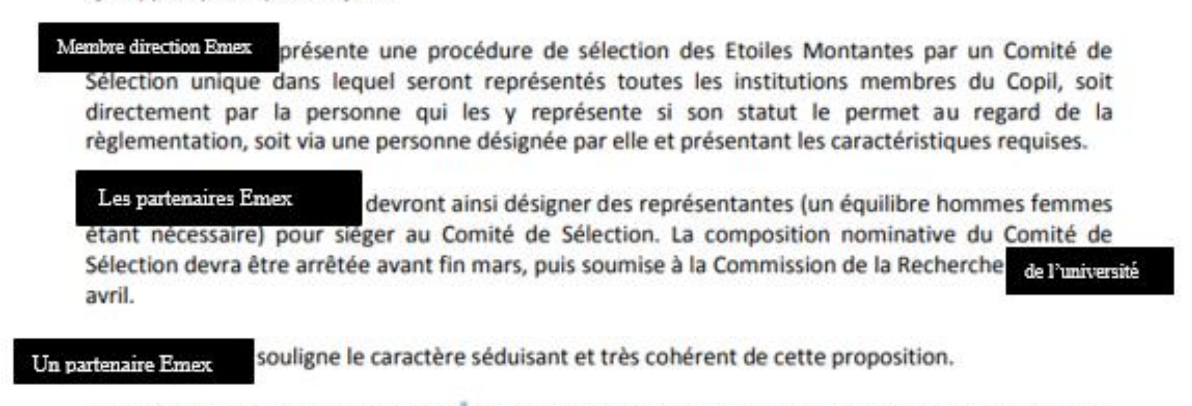
> « *Appel d'offres, donc sélection par l'extérieur pour dire que c'est pas moi qui décide. Comme ça il n'y a pas de critiques possibles de la part des syndicats, ni des chercheurs. Parce que les chercheurs ils peuvent dire : « oui, c'est parce que ça vient de son laboratoire ». C'est pas vrai, on le donne à l'extérieur et c'est eux qui choisissent.*
>
> — *Même quand c'est pour un appel d'offres pour un recrutement ? Pour une chaire ? C'est examiné par un jury ad hoc…*
>
> — *Toujours. Toute décision scientifique dans le cadre d'*Emex, *c'est des comités d'évaluateurs externes, tout le long, tout le long. D'ailleurs je me suis inspiré, voir même j'ai piqué, la liste d'experts de l'Europe. On a constitué une liste de 500 experts internationaux à* Emex. »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Ce rôle donné aux jurys internationaux est également favorisé par les Idex. Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, le cadrage international de l'appel à projets Idex facilite l'implantation de processus de transformations organisationnelles par isomorphisme mimétique et coercitif (cf. chap 3 II A). Ceci a aussi conduit à accorder une place importante aux jurys internationaux dans les décisions locales. Leur caractère international est censé garantir leur impartialité puisque leurs membres ne sont pas impliqués dans Emex. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessus, il est important que ces pairs soient « *extérieurs* » au site afin de contrebalancer les décisions d'attribution des fonds effectuées par le comité de pilotage avec des acteurs internes au site.

De fait, le recours aux jurys rend moins visible le rôle de la direction d'Emex. En ce sens, les jurys internationaux constituent des alliés sur lesquels l'élite programmatique peut s'appuyer afin de légitimer les changements qu'introduit le projet Emex, à commencer par le renforcement du pouvoir exécutif de l'université.

C - Des décisions qui peuvent être imposées quand il s'agit de recrutements

Tandis que la plupart des décisions du comité de pilotage en matière de sélection des projets de recherche ne posent pas problème auprès de la communauté académique, les appels à candidatures pour les chaires créées par la fondation Emex sont quant à eux contestés. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, ces chaires ont suscité des tensions et ont fait l'objet de résistances organisées à l'échelle des facultés (cf. chapitre 2 III b). Plus précisément, le rôle des équipes dirigeantes dans la sélection des candidats a été remis en question par les doyens de facultés. Avec ces appels à candidatures diffusés à l'étranger afin « d'attirer les meilleurs chercheurs », la fondation Emex a mis en place un nouveau circuit de recrutement. Il se divise en deux catégories : les « *chaires d'excellence* » et les « *étoiles montantes* ». Les premières ont pour but d'attirer des chercheurs reconnus sur la scène internationale en permettant leur installation ainsi que celle de leur équipe, déjà existante ou qu'ils peuvent constituer, au sein d'un institut de recherche local. Ces chaires ont une durée de deux ans et sont renouvelables une fois. À la fin de ce contrat, une titularisation est prévue sous réserve que les lauréats réalisent les performances attendues. Les appels à candidatures « *étoiles montantes* » sont réservés aux jeunes chercheurs disposant de cinq à dix ans d'expérience scientifique. Il s'agit également de chaires environnées d'une durée de deux ans renouvelables une fois. Ces chaires sont moins bien dotées que les « *chaires d'excellence* » et ne débouchent pas systématiquement sur une proposition de titularisation, même quand cette possibilité est évoquée dans les appels à candidatures. La sélection des candidats s'effectue selon des modalités inédites : c'est uniquement le comité de pilotage Emex qui auditionne et évalue les candidatures à travers un « *Comité de Sélection* » constitué de représentants du comité de pilotage :


3) Procédure de sélection des Etoiles Montantes

Cf. support powerpoint ci-joint.

Membre direction Emex présente une procédure de sélection des Etoiles Montantes par un Comité de Sélection unique dans lequel seront représentés toutes les institutions membres du Copil, soit directement par la personne qui les y représente si son statut le permet au regard de la règlementation, soit via une personne désignée par elle et présentant les caractéristiques requises.

Les partenaires Emex devront ainsi désigner des représentantes (un équilibre hommes femmes étant nécessaire) pour siéger au Comité de Sélection. La composition nominative du Comité de Sélection devra être arrêtée avant fin mars, puis soumise à la Commission de la Recherche de l'université avril.

Un partenaire Emex souligne le caractère séduisant et très cohérent de cette proposition.

Le Copil approuve cette procédure de sélection à l'unanimité de ses membres présents ou représentés.

Figure 52 : Extrait du compte rendu de la réunion du comité de pilotage de la fondation Emex en mars 2014. p. 1.

Ce comité compte également des scientifiques, la condition étant d'être enseignant-chercheur de niveau professeur, comme le montre ce transparent présenté lors d'une réunion du comité de pilotage, il compte autant « d'internes » que « d'externes » au site :

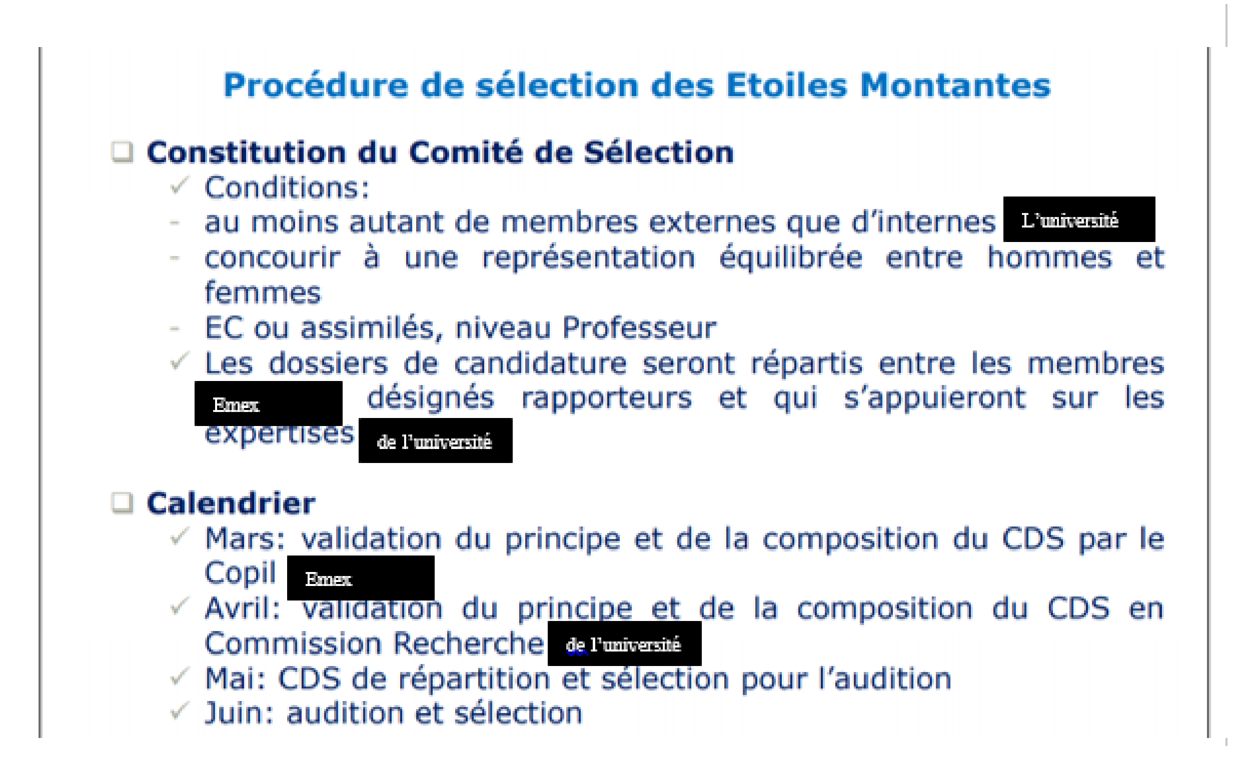


Figure 53 : Extrait d'une présentation PowerPoint effectuée lors d'une réunion du comité de pilotage de la fondation Emex en 2013.

Cette procédure diffère de celles mises en place pour les appels à projets de la fondation Emex. Le rôle du comité de pilotage et de l'élite programmatique dans les recrutements Emex semble plus assumé que dans les appels à projets « recherche et formation ». Dans certains entretiens, ce rôle est même revendiqué, ce qui est perceptible dans les mots employés par un membre de l'équipe présidentielle concernant les recrutements Emex. Il déclare que des décisions de recrutement peuvent être « *imposées* » à la communauté académique en dépit des votes au sein des conseils de l'université, si l'équipe présidentielle le décide :

> *« Et comment vous pouvez leur promettre de les stabiliser ?*
>
> *— Ah bah, on promet parce qu'on fait un plan.*
>
> *— C'est à dire ?*
>
> *— Vous savez, on est une grande université. Toutes les années, on a beaucoup de postes. À un moment donné, il suffit qu'on* [l'équipe présidentielle] *décide : « voilà c'est comme ça ». Alors ça plait, ou ça plait pas, mais c'est comme ça. Et vous savez quand ça plait pas, ça dure pas longtemps que ça plait pas. Si on fait attention que ça plaise ou pas, on s'en sort plus là.*
>
> *— C'est à quel niveau que ça plait pas ?*

— Au niveau des facultés, quoi. Au bout d'un moment, nous, on veut imposer et voilà. Vous faites ce que voulez : vous votez pour, vous votez contre. On s'en fout, de toute façon on le prendra. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Ce processus d'embauche permet au comité de pilotage de la fondation Emex de contourner les voies traditionnelles de recrutements et d'avoir un contrôle presque complet sur les recrutements réalisés avec les fonds Idex. En effet, la qualification[2] par le Comité National des Universités (CNU) n'est pas exigée des candidats, et leurs dossiers ne sont pas non plus évalués par les membres de la faculté dans laquelle le ou les postes sont ouverts. Les futurs collègues des candidats sont peu impliqués, et quand ils le sont, leurs préférences peuvent être ignorées. En ce sens, c'est également le fonctionnement des laboratoires qui est affecté par le renforcement du pouvoir exécutif au sein de l'université. En effet, dans le cadre des chaires d'excellence, des propositions de direction de laboratoire ont été offertes par le comité de pilotage de la fondation Emex sans se préoccuper de l'adhésion des membres du laboratoire :

« D'accord et là, vous commencez à avoir du recul sur ces recrutements qu'est-ce que…

— Oui, là ceux qu'on a recrutés, c'est très bien.

— Et ils restent ?

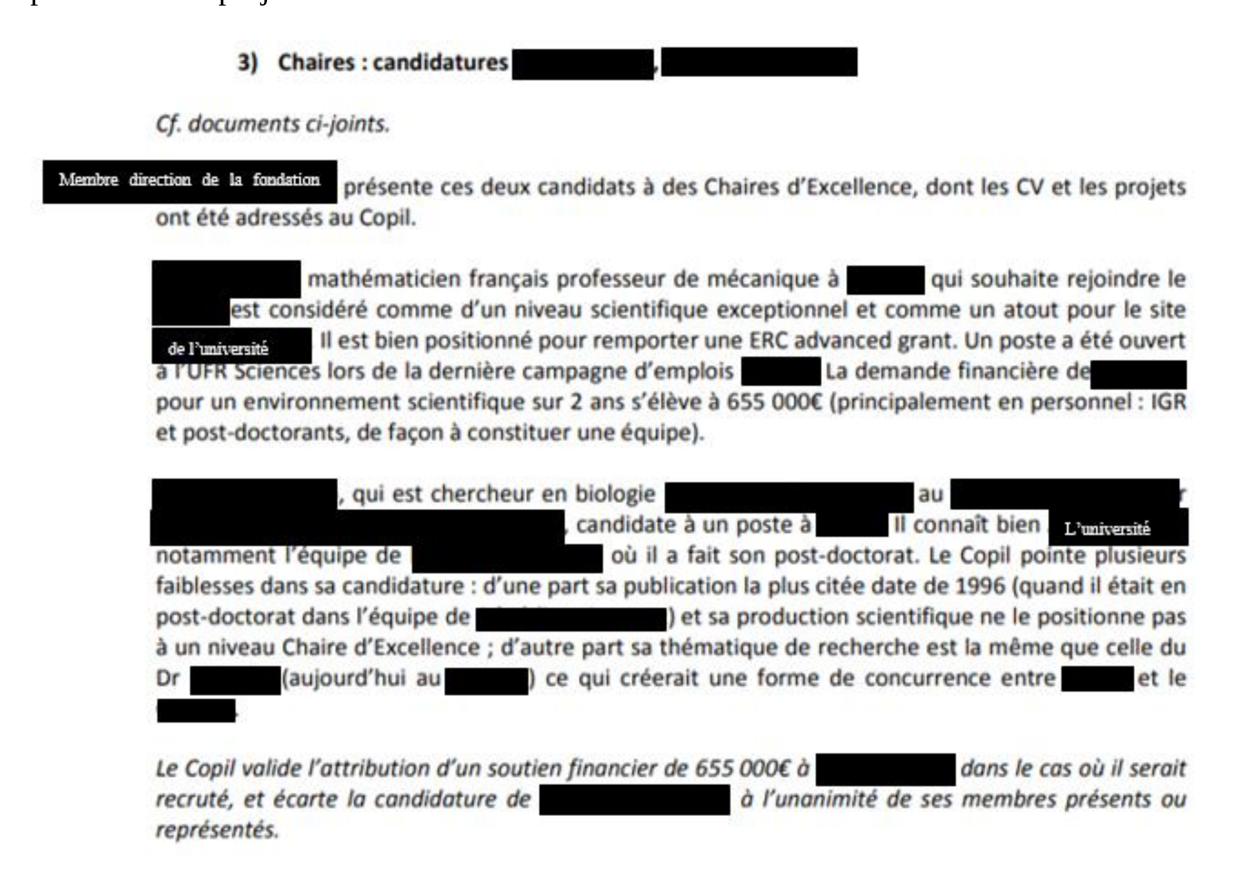
— Oui, oui. Il y en a un qu'on a recruté qui est devenu directeur du laboratoire. On va recruter un Suisse qui devrait prendre la tête d'un laboratoire aussi. Ça veut pas dire que tout le monde est d'accord hein, mais il y a un moment donné, si vous attendez que tout le monde soit d'accord, vous faites de l'eau tiède et vous vous en sortez pas. Donc il faut passer outre. C'est comme la fusion, tout le monde n'était pas d'accord, et aujourd'hui tout le monde vous dit qu'il est pour. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Toutefois, la communauté académique n'est pas totalement ignorée dans le circuit de recrutement Emex. Les candidatures doivent être soutenues par les directeurs de laboratoires auxquels les lauréats de ces chaires seront affiliés. Cependant, ce soutien ou celui des éventuels futurs collègues ne sont pas suffisants comme le montre cet extrait du procès-verbal d'une des réunions du comité de pilotage lors de laquelle deux candidatures pour des chaires d'excellence

[2] Le CNU, à travers la qualification, autorise les candidats à une carrière universitaire à se présenter aux postes de maîtres de conférences ou de professeurs ouverts dans les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche.

ont été étudiées. L'une d'entre elles a été rejetée malgré le soutien des chercheurs locaux partenaires du projet :



3) Chaires : candidatures [redacted], [redacted]

Cf. documents ci-joints.

Membre direction de la fondation présente ces deux candidats à des Chaires d'Excellence, dont les CV et les projets ont été adressés au Copil.

[redacted] mathématicien français professeur de mécanique à [redacted] qui souhaite rejoindre le [redacted] est considéré comme d'un niveau scientifique exceptionnel et comme un atout pour le site de l'université Il est bien positionné pour remporter une ERC advanced grant. Un poste a été ouvert à l'UFR Sciences lors de la dernière campagne d'emplois [redacted] La demande financière de [redacted] pour un environnement scientifique sur 2 ans s'élève à 655 000€ (principalement en personnel : IGR et post-doctorants, de façon à constituer une équipe).

[redacted], qui est chercheur en biologie [redacted] au [redacted], candidate à un poste à [redacted] Il connaît bien L'université notamment l'équipe de [redacted] où il a fait son post-doctorat. Le Copil pointe plusieurs faiblesses dans sa candidature : d'une part sa publication la plus citée date de 1996 (quand il était en post-doctorat dans l'équipe de [redacted]) et sa production scientifique ne le positionne pas à un niveau Chaire d'Excellence ; d'autre part sa thématique de recherche est la même que celle du Dr [redacted] (aujourd'hui au [redacted]) ce qui créerait une forme de concurrence entre [redacted] et le [redacted].

Le Copil valide l'attribution d'un soutien financier de 655 000€ à [redacted] dans le cas où il serait recruté, et écarte la candidature de [redacted] à l'unanimité de ses membres présents ou représentés.

Figure 54 : Extrait du procès-verbal d'une réunion du comité de pilotage de la fondation Emex en février 2014. p. 3.

Même si le nouveau circuit de recrutement contourne les comités de sélection au sein des facultés, il ne contourne pas totalement les doyens. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 (cf. chapitre 2 III a), au fur et à mesure du déploiement du projet et des effets des recrutements Emex sur le fonctionnement des facultés, les doyens se sont opposés aux décisions de la direction. La titularisation des lauréats Emex a donné lieu à des affrontements plus ou moins virulents entre les doyens et les équipes dirigeantes. Ces rapports de forces ont abouti à une prise en considération plus importante des facultés dans le projet Emex une fois l'évaluation à mi-parcours réalisée. Ainsi, même si la majorité des décisions prises par la direction de l'université et de la fondation Emex en matière de répartition des fonds n'a pas été contestée, les recrutements en revanche ont été plus controversés. Toutefois, le renforcement du pouvoir exécutif reste visible dans les décisions relatives aux ressources humaines qui ont parfois pu être imposées.

II - Une restratification de la profession par le haut, acte deux : la distinction des lauréats d'excellence

La stratification par le haut de la profession académique ne passe pas uniquement par le renforcement du pouvoir exécutif de l'université, elle s'effectue également par la distinction de certains chercheurs. Les coordinateurs de Labex et les directeurs de laboratoires dont certains projets sont labélisés par la fondation sont les acteurs qui tirent le plus parti des décisions de cette dernière. Plus précisément, ces chercheurs et enseignants-chercheurs participent plus que d'autres à la fabrication des résultats du projet Emex. À ce titre, ils bénéficient de traitements privilégiés. Nous montrerons que cette configuration crée des écarts durables en raison de la stratégie de répartition des fonds de la fondation qui mène à une concentration des ressources au sein des mêmes périmètres au fil des différents appels à projets. En ce sens, nous étudierons un phénomène qui s'apparente à un effet Mathieu dont les mécanismes et les conséquences se déploient à l'échelle du site.

A - L'élite programmatique et les porteurs de projets d'excellence : des groupes d'acteurs interdépendants

L'architecture générale du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) crée des liens entre les différents appels à projets. Ces articulations ont pour effet de créer des interdépendances entre certains projets, et par extension entre les acteurs qui les portent. L'appel à projets Idex spécifiquement est pensé en lien avec les autres appels à « projets d'excellence »[3].

La mise en œuvre du PIA a engendré des configurations où plusieurs projets Labex, Equipements d'excellence (Equipex), Institut de recherche technologique (IRT), Instituts Hospitalo-Universitaires (IHU) ont été labélisés sur des sites universitaires sans projet Idex mais, en revanche, tous les sites labélisés Idex abritent plusieurs projets d'excellence.

[3] Terme par lequel nous désignerons les projets financés par les autres appels du PIA : Labex, Equipex, IRT, IHU.

L'articulation entre les différents appels à projets du PIA est illustrée à travers la métaphore de la maison et des briques employée par Valérie Pécresse et les agents du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche au moment du lancement de l'appel à projets Idex. Dans cette métaphore, la maison renvoie à la synergie produite par les projets Idex et les autres projets d'excellence sur un même site universitaire. Les projets d'excellence, et les Labex en particulier, constituent les briques de la maison et le projet Idex représente le toit. Cette métaphore est devenue un élément de langage partagé par tous les acteurs ayant participé à l'élaboration des projets Emex et Labex sur le site étudié. Ils l'ont utilisée en entretien afin d'expliquer les liens entre le projet Emex et les autres projets financés par le PIA :

« Vous avez suivi un peu tous les appels à projets en 2000 ?

— Oui, mais je me suis surtout concentré sur les Idex.
— Pas les Labex ?
— Non, surtout les Idex, en fait.
— Ah, c'est dommage parce que les Idex vraiment c'est le toit et les murs de tous les appels à projets : les Labex, les Equipex, les cohortes, qu'est-ce qu'y avait d'autres… les IRT, les IHU. (…) *Il y avait trente-deux appels à projets pour les investissements d'avenir, donc les Idex c'était juste un appel à projets adressé aux universités. Donc les Idex venaient à la fin couronner tout un certain nombre de résultats positifs. Il fallait avoir un certain nombre de Labex, un certain nombre d'Equipex, etc. pour prétendre aux Idex. Les Idex c'est quelque chose qui faisait d'un site autour d'une université quelque chose d'hyper compétitif avec les meilleures universités européennes et internationales. Y avait une logique. »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du comité de pilotage des réponses aux appels à projets PIA.

Comme le montre cet extrait d'entretien, l'articulation entre les projets d'excellence et les projets Idex est considérée comme importante à tel point que plusieurs enquêtés l'ont interprétée comme une consigne formelle. Or, il n'y a pas de traces écrites faisant du nombre de projets d'excellence présents sur un site universitaire un critère pris en compte dans la sélection des projets Idex. En revanche, une fois les projets Idex sélectionnés, les résultats des projets d'excellence sont pris en compte lors de l'évaluation après quatre ans de mise en œuvre à l'issue de laquelle la dotation totale est accordée ou non :

L'évaluation des projets prendra en compte les résultats des appels à projets d'autres actions des Investissements d'avenir s'inscrivant sur le site : LABEX, EQUIPEX, IHU, Santé-Biotech, IRT, IEED, SATT, Carnot, dont les contributions à l'Initiative d'excellence devront être décrites.

Figure 55 : Extrait de l'appel à projets Idex publié par l'Agence nationale de la recherche (ANR) en 2010. p. 6.

Parmi les différents projets d'excellence, les Labex ont une place particulière. En effet, ils sont financièrement liés aux projets Idex. Pendant la période probatoire, les échanges entre les Labex et l'ANR sont médiés par le projet Idex, en l'occurrence par la fondation Emex. Une fois qu'une université est labélisée « Initiative d'excellence », la gestion des fonds Labex revient aux équipes dirigeantes de l'établissement. Elles peuvent disposer de ces sommes comme du reste des crédits Idex, et décider de l'avenir de chacun des Labex. Cette place particulière des labex dans l'architecture de l'instrument Idex est visible à travers un traitement spécifique dont ils sont l'objet dans le document de l'appel à projets Idex notamment lorsqu'il est question de l'évaluation :

Les Initiatives d'excellence sélectionnées seront soutenues au moyen d'un fonds créé à cet effet au sein de l'ANR. Ce soutien sera apporté à chaque Initiative d'excellence, durant une phase probatoire de 4 ans, sous la forme de montants versés annuellement, sur la base des revenus d'une dotation non consommable spécifique. À l'issue de cette phase probatoire, et si les conditions définies au moment de la sélection du projet sont remplies, la dotation de référence sera dévolue définitivement à l'Initiative d'excellence.

Articulation des processus Labex-Idex

Figure 56 : Extrait de l'appel à projets Idex publié par l'ANR en 2010. p. 2.

Cela conduit l'élite programmatique locale à intégrer les porteurs de projet Labex et à les distinguer du reste de la communauté académique dès la préparation de la réponse à l'appel à projets Idex. Ces chercheurs et enseignants-chercheurs sont ainsi identifiés en amont et ils ont accès à des informations privilégiées alors que le reste de la communauté académique est tenu à distance d'Emex (cf. chap 2 I a).

On a vu que la réponse aux appels à projets du PIA a été confiée à deux groupes de travail, le comité de pilotage PIA, et un comité particulièrement restreint en charge uniquement du projet Emex. Le premier a pour mission de suivre et d'orienter toutes les réponses aux appels à projets du PIA afin de garantir la cohésion d'ensemble. Pour les équipes dirigeantes, il s'agit de poser les premiers jalons du projet Emex et de s'assurer de pouvoir rendre des comptes ultérieurement sur l'ensemble des projets du site et notamment des projets Labex. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, un des membres du comité de pilotage PIA explique que leur action

visait à éviter les projets Labex concurrents, car cela aurait mis en péril la cohérence du projet Emex et la capacité de gouverner des équipes dirigeantes :

> « *Nous, au niveau du comité, on n'a fait qu'accompagner les projets sur le terrain. Avec les labos, et le travail qui a été fait avec la fusion, on a des instituts de grande taille, on a de la recherche de qualité. Donc on a fait que des fois sur des Labex, on a réorienté les choses. On voulait pas envoyer des projets en compétition donc on leur demandait de fusionner. Le travail est venu de la base et y a toujours eu plein de réponses. (..) De mémoire, y a des projets qu'on a suscités, d'autres qu'on a découragés, nous c'était la vision d'ensemble.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du comité de pilotage des réponses aux appels à projets PIA.

Cette place privilégiée des porteurs de projets Labex est reconnue dans le projet Idex par le fait qu'ils font partie du péridex, conformément à ce que prévoit l'appel. Ils sont donc désignés comme prioritaires dans l'allocation des fonds Idex, ce qui leur assure de maintenir une place centrale pendant la mise en œuvre du projet Emex :

> Le dossier de candidature devra ainsi préciser le périmètre d'excellence mis en avant, qui, notamment, doit comprendre ou s'articuler avec les actions présentées dans le cadre des autres appels à projets du programme d'Investissements d'avenir (LABEX, EQUIPEX, IHU, Santé-Biotech, IRT, IEED, SATT, Carnot). Une initiative d'excellence doit ainsi donner sens à l'ensemble des projets retenus sur le site et relevant du périmètre d'excellence ; elle doit également caractériser sa valeur ajoutée et définir les objectifs précis et mesurables qu'elle se fixe et les moyens qu'elle mobilise pour les atteindre.

Figure 57 : Extrait de l'appel à projets Idex publié par l'ANR en 2010. p. 6.

Dans le cadre du projet Emex cela va même plus loin, car seuls les projets d'excellence constituent le périmètre d'excellence. Cette décision a été prise afin d'éviter d'éventuelles tensions que la délimitation du péridex aurait pu susciter. Cela a pour effet de concentrer soixante pour cent des fonds Idex sur des projets ayant déjà bénéficié des fonds du PIA. Certes, les équipes dirigeantes insistent sur le fait que le péridex n'a finalement pas été déterminant dans l'allocation des fonds, il n'en reste pas moins que celles-ci doivent démontrer la concentration et le fléchage des fonds au sein du péridex lors de l'évaluation. Cette configuration a ainsi favorisé les « *gros laboratoires* » ayant déjà obtenu des financements du PIA :

> « *On a dépassé le péridex. On a dépassé le péridex, finalement aujourd'hui les appels à projets concernent tous les secteurs au-delà de ce qu'on a au départ qualifié de*

péridex, et il n'y que le jugement des experts auxquels on soumet les appels à projets qui intervient. Donc, là on est plus sur cette définition du péridex qui était une définition du PIA. C'est pas nous qui l'avons inventé, hein.

— *Oui, oui, ça fait d'ailleurs partie des indicateurs à respecter et vous étiez évalué là-dessus…*

— *Oui, oui. Bon, après, finalement on voit, au terme de quatre ans, c'est vrai, c'est surtout les gros labos qui ont beaucoup postulé. Mais pas que les gros labos. Tout le monde en a bénéficié, mais les gros labos plus que les autres.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès du président de l'université étudiée.

Cette place particulière des porteurs de Labex, pendant la préparation et la phase de mise en œuvre du projet Emex, fait de ces acteurs les premiers bénéficiaires des ressources Idex sur le site.

B - Le renforcement différencié des directeurs de laboratoire

Les projets d'excellence sont déployés, pour la plupart, à l'échelle des laboratoires, et les Labex, en particulier, sont des projets impliquant souvent plusieurs laboratoires ou différentes équipes au sein de plusieurs laboratoires. Les travaux de Jérôme Aust et Ulrike Lepont, et ceux de Nicolas Carayol et Emeric Henri ont montré que ces dispositifs avaient pour effet de modifier les conditions de travail des scientifiques ainsi que leurs relations au sein des laboratoires labélisés (Aust et Lepont, 2019 ; Carayol et Henry, 2020). Sur le site, les projets d'excellence produisent également des effets entre les laboratoires labélisés et non labélisés. L'extrait d'entretien ci-dessous avec un directeur de laboratoire faisant partie d'un Labex montre que les périmètres tracés par les Labex ont des incidences pour les directeurs de laboratoire en particulier :

« *Y a deux choses pour les Labex, ce qui était d'ailleurs une inquiétude pour les directeurs de centre, enfin d'UMR* (unité mixte de recherche). *Un Labex y a un coordinateur, et le projet met en réseau des équipes qui sont dans des instituts différents. D'accord ? Avec une belle somme d'argent. Le directeur d'unité, il a ses équipes, et il a une petite somme d'argent. Donc vous installez un contre-pouvoir. Donc le coordinateur de Labex… une équipe dans une unité, bah, elle va peut-être travailler plus avec le Labex qu'avec l'unité, et donc fragiliser l'organisation d'une UMR. Ici, ça nous a pas fragilisés parce que j'ai pris toutes les équipes du* X (un laboratoire du site). *Mais le Labex, par*

exemple celui de Y (coordinateur d'un Labex), *y a des équipes qui sont dans un même institut où lui n'est pas directeur, enfin quand je dis institut c'est l'UMR* Z (un laboratoire du site). *Dans* Z *y a, comme chez nous, entre dix-huit et vingt équipes. Certaines sont Labex et d'autres pas, quand vous êtes Labex, bah, vous avez l'effet kiss cool, hein. Vous êtes les deux. Mais quand vous êtes pas Labex, bah, y a des choses que vous voyez passer. Et donc pour le directeur de l'unité faut gérer aussi, peut-être, parfois la frustration que peuvent avoir certaines équipes qui n'ont pas été sélectionnées dans le Labex. Donc ça crée quand même un contre-pouvoir et peut être parfois un ressenti.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de laboratoire faisant partie d'un Labex.

Contrairement aux financements sur projets classiques, les Labex créent des ensembles de taille importante. Ils ne récompensent pas une ou quelques équipes, mais plutôt un ou plusieurs laboratoires, ou encore un laboratoire et des équipes périphériques dans d'autres instituts (Aust et Lepont, 2019). Cela a pour effet de modifier les équilibres entre les laboratoires et de renforcer de façon différenciée les fonctions de direction de ces derniers, ce qui est particulièrement visible à travers les recrutements Emex.

Si, comme on l'a montré, la procédure pour ces recrutements place le comité de sélection Emex au centre du processus, les entretiens avec les lauréats des appels à candidatures mettent en avant le rôle crucial des directeurs de laboratoire et de Labex dans l'orientation des candidats vers ces possibilités de chaires. La majorité des lauréats décrivent le début du processus de recrutement bien en amont de ce qui est prévu dans la procédure Emex. La plupart d'entre eux ont mentionné l'existence de liens scientifiques de longue date avec les membres des laboratoires locaux :

« Comment vous avez entendu parler de cet appel à candidatures ?

— Moi, j'étais déjà en relation avec des chercheurs de l'université dans la faculté de X (une discipline présente sur le site) *en particulier et notamment avec le directeur d'une UMR qui m'a simplement relayé cette information, là, en temps utile, en estimant que ça pouvait correspondre.* »

Extrait d'entretien avec un lauréat d'un des appels à candidatures Emex.

Cependant, tous les recrutements ne se sont pas effectués de la même façon. Trois profils se dégagent selon le rôle des directeurs, le soutien de certains directeurs valant plus que d'autres.

Tout d'abord, certains lauréats avaient déjà eu l'occasion de travailler avec des chercheurs du site et de mener des projets avec le laboratoire dans lequel ils ont été rattachés une fois

l'appel à candidatures Emex remporté. Pour ceux-ci, ces chaires sont un moyen de rejoindre un environnement de recherche stimulant, et d'approfondir des collaborations scientifiques déjà amorcées depuis longtemps. Dans ce cas, les directeurs de laboratoire sont particulièrement investis dans la carrière de ces chercheurs, et souhaitent s'assurer de leurs venues dans de bonnes conditions. Ils travaillent surtout à organiser la pérennisation du poste de leurs futurs collègues. L'extrait d'entretien ci-dessous montre que les appels à projets Emex sont mobilisés dans le cadre des stratégies des laboratoires : ils sont un moyen comme un autre de parvenir à réaliser des projets scientifiques avec les personnes choisies. Les fonds attachés à ces chaires ont permis au chercheur recruté de déplacer toute une équipe. En ce sens, ces recrutements n'échappent pas systématiquement au contrôle de tous les futurs collègues :

> « *Donc, pour moi, je ne viens pas du système français, je dirais de l'extérieur. J'avais déjà un groupe depuis dix ans à* U (une ville étrangère). *C'est assez difficile de rentrer dans le système français. Vous pouvez avoir une position permanente, mais ça vient pas avec un package comme dans d'autres endroits. Par exemple en Suisse, vous avez une nouvelle position mais des positions pour votre équipe. Donc c'est assez différent. Ici, c'est souvent trois ou quatre positions pour le labo mais c'est pas vraiment par équipe, mais ils arrivent à obtenir des positions permanentes. Ils proposent des gens. On l'a fait aussi pour mon postdoc, on essaye qu'il obtienne une position au CNRS par exemple. Mais tout ça on le sait pas avant de commencer. Donc c'était important pour moi d'obtenir des fonds compétitifs pour conserver mon groupe de recherche, c'est vraiment pour ça. Et voilà l'institut dit : « ça serait vraiment bien que tu viennes toi et ton équipe ». On m'a dit : « ok, tu auras une position au CNRS mais tu devras candidater à cet appel à candidatures pour ton groupe pour en fait maintenir plus ou moins la taille de l'équipe que j'avais à* U (la ville étrangère où il travaillait auparavant) ».
>
> — *OK, et qu'est ce qui était intéressant pour vous en particulier avec ces appels ? Vous vouliez venir dans cette université ou en France ou…*
>
> — *Non, non, pas particulièrement au final. J'ai pas pris cette décision pour cette université mais pour cet institut et ce laboratoire* V (nom du laboratoire), *parce que j'ai des collègues ici que je connais. On a travaillé ensemble. Vous devez certainement savoir que beaucoup de groupes ici travaillent sur* W (le nom d'un modèle en sciences expérimentales) X, Y, Z (noms d'autres chefs d'équipe présents dans le laboratoire V) *je les connais d'avant, on a eu plusieurs occasions d'échanger, des réunions, des séminaires.* »

Extrait d'entretien avec un lauréat d'un des appels à candidatures Emex.

Ensuite d'autres chercheurs ont candidaté principalement parce que'ils souhaitaient changer d'environnement de travail. La plupart voulaient déménager pour des raisons personnelles. Beaucoup d'entre eux ont de la famille en France et souhaitaient y revenir afin de

s'installer plus près de leurs proches et stabiliser leur carrière. À l'inverse, certains ont un mode de vie nomade et désiraient découvrir un nouvel endroit. Ces chercheurs ont été informés des appels à candidatures lancés par la fondation Emex quand ils ont fait part à leurs collègues de leur souhait de mobilité. Là encore, les appels à candidatures Emex constituent une opportunité pour les chercheurs et enseignants-chercheurs de prolonger et approfondir des liens déjà existants. Pour ces lauréats, c'est la possibilité de s'installer dans un laboratoire du site qui a motivé leur candidature. Ils ont déclaré qu'ils n'auraient pas changé de position aussi vite sans cette opportunité. Ils bénéficient également d'un soutien actif des laboratoires au sein desquels ils espèrent être intégrés, les directeurs proposant et appuyant leurs candidatures :

> « *Ce qui s'est passé, c'est que j'étais en* X (pays dans lequel il travaillait auparavant) *à cette époque-là et donc voilà. Au départ la raison pour laquelle je voulais aller un petit peu voir ailleurs c'était pour des raisons personnelles. C'était pas… J'avais idée de rentrer en France, mais potentiellement à plus long terme mais j'étais, et je suis toujours, en couple avec quelqu'un avec un poste en* Y (un pays étranger) *qui était à durée déterminée en Y. En* Y, *c'est à la fois plus flexible et moins sécuritaire sur les postes, donc il fallait trouver un poste ailleurs, et moi j'avais un poste permanent en* Y, *que j'ai toujours. Et donc on a approché plusieurs universités en France. À l'époque, on n'était pas au courant, et puis fallait qu'on trouve un poste dans la même ville. On a demandé à nos contacts pour savoir s'il y avait des postes d'une manière ou d'une autre. De toute façon, y a pas beaucoup de formules possibles en France et à* Z (le site étudié) *y avait cette possibilité-là. C'était une année où il y avait des chaires d'excellence, pas rising star* (étoile montante), *même si j'ai pas vraiment compris la différence. Donc j'ai postulé parce qu'on m'a conseillé de postuler. Moi encore une fois, je connaissais pas l'instrument en question. On m'a expliqué ce que c'était, ça avait l'air intéressant. Pour moi, ça avait l'air intéressant parce que ça donnait des conditions meilleures en général qu'un poste de prof avec un budget de recherche, etc… Et surtout, ça permet aux universités qui n'ont pas nécessairement de postes de profs disponibles de recruter quand même quelqu'un.*
>
> — *Quand vous dites on vous a conseillé c'est qui qui…?*
>
> — *C'est les gens du département*[4] *ici. Même si c'est pas eux qui décident, ils peuvent relayer des candidatures. En tout cas, ils ont relayé ma candidature.* »

Extrait d'entretien avec un lauréat d'un des appels à candidatures Emex.

[4] Le terme département dans cet extrait d'entretien ne désigne pas un département au sein d'une faculté, mais un projet Labex qui a pris la forme d'une école qui se structure en départements dans la discipline dont est issu ce chercheur. Ce sont donc les coordinateurs de ce Labex qui ont proposé sa candidature et non le doyen de la faculté ou le directeur de département de la faculté.

Enfin, certains lauréats souhaitaient changer de poste rapidement afin d'améliorer leurs conditions de travail. Cette volonté coïncide également avec des évènements dans leurs vies personnelles comme des séparations. Ils recherchaient activement des offres d'emploi sur internet et se renseignaient auprès de leurs collègues. Avant ces appels de candidatures, ils ont postulé à plusieurs offres d'emploi en France et dans d'autres pays européens comme l'Allemagne, l'Angleterre, ou les Pays-Bas. Dans leur cas, déménager est l'enjeu principal, c'est donc la possibilité de changer leur situation qui prime sur le choix des laboratoires locaux :

> « *Comment vous avez entendu parler de cet appel à candidatures ?*
>
> —*Alors… En fait, ça a beaucoup à voir avec ma vie personnelle. J'étais un chercheur, je suis un chercheur bien en place au* X (Pays dans lequel il travaillait auparavant) *mais j'étais en train de divorcer au* X. *J'étais vraiment pas heureux dans ma vie privée à cette époque-là. Il s'avère que mon ex-femme est aussi professeur en* Y (discipline issue de la faculté des arts, lettres, et sciences sociales) *dans le même département que moi. Donc la situation n'était pas géniale et puis y avait d'autres choses, bref… Donc j'ai décidé de chercher des opportunités en Europe. Avec mes recherches, professionnellement, ça aurait fonctionné encore mieux pour moi en Europe si je trouvais le bon endroit. Donc j'ai commencé à chercher des offres d'emploi en Europe, sur des sites internet qui listent les offres disponibles en Europe. Et de temps en temps, j'allais sur ces sites et je vérifiais les offres disponibles. J'étais pas vraiment pressé parce que j'avais une position de « tenure » dans une très bonne université et avec un très bon salaire, mais je voulais du changement. Il y avait un boulot aux Pays-Bas, j'y ai candidaté et ça a bien marché, j'ai été invité pour un entretien mais ils ont fini par embaucher un de mes collègues et très bon ami. Tant mieux. Il y avait aussi un job en Belgique et ça a aussi plutôt bien marché : ils voulaient inviter trois candidats, j'ai été classé quatrième, bon… Il y avait aussi un très, très bon poste à Cambridge mais ils ont même pas considéré ma candidature et il y a eu cette offre et j'ai candidaté.* »

Extrait d'entretien avec un lauréat d'un des appels à candidatures Emex.

Dans ces cas-là, les premières démarches se font au niveau des équipes dirigeantes qui ensuite orientent les candidats dans leurs prises de contact avec les laboratoires locaux. Les membres des laboratoires décident ensuite de soutenir ou non leurs candidatures, mais les directeurs sont moins investis dans la carrière de ces chercheurs et se préoccupent peu de leurs titularisations :

> « Emex *était très intéressé par ma candidature et ce qu'ils ont fait c'est qu'ils ont transmis ma candidature à des unités de recherche potentiellement intéressées. Parce que l'offre était lancée par* Emex. *Ils l'ont transmise à deux labos, et deux ont dit qu'ils*

étaient intéressés et ils m'ont dit qu'ils attendaient d'échanger avec ces labos. Ensuite, ces labos m'ont contacté. »

Extrait d'entretien avec un lauréat d'un des appels à candidatures Emex.

Une procédure de recrutement informelle à l'échelle des laboratoires d'accueil est mise en place, même pour les chercheurs qui sont d'abord en contact avec la direction de la fondation Emex. Ces candidats doivent exposer leur projet lors d'un séminaire où les membres du laboratoire sont invités de façon à les évaluer et donner leurs avis sur cette candidature au directeur de laboratoire. Ils doivent également passer un entretien avec le directeur du laboratoire d'accueil. Pour certains chercheurs, notamment quand ils sont soutenus par des directeurs de Labex ou des directeurs de laboratoire faisant partie d'un projet d'excellence, le processus d'embauche officiel de la fondation Emex, et les différents entretiens avec les équipes dirigeantes sont considérés comme une simple formalité :

« *Je pense que cette année-là…c'est un peu de la politique au niveau de l'université, y avait des gros instituts en sciences dures qui avaient beaucoup bénéficié de ce genre de chaires d'excellence, et rising star* (étoile montante), *etc, et comme le département de* X (une discipline issue des sciences sociales) *qui est gros et renommé n'en avait jamais eu, on pressentait que ça irait. Donc après j'ai eu une acceptation informelle de l'*Emex *et de* Y (un membre de l'équipe présidentielle) *après j'ai eu quand même une audition formelle où il y avait un comité assez nombreux, à la fois de gens de l'université et externes. C'était une interview d'une demi-heure, trois quarts d'heure, c'était assez court. En tout cas, le dossier donne déjà beaucoup d'informations. Enfin une fois que c'était accepté, l'audition formelle m'a pas paru déterminante.* »

Extrait d'entretien avec un lauréat d'un des appels à candidatures Emex.

Ces observations convergent avec les résultats de Séverine Louvel présentés dans l'ouvrage *Des patrons aux managers : Les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970* (Louvel, 2011). Dans le deuxième chapitre de ce livre, l'autrice observe une montée en puissance des injonctions institutionnelles à partir des années 80 qui déterminent en partie le profil des chercheurs et enseignants-chercheurs embauchés dans les laboratoires. Face au renforcement des tutelles (Musselin, 2008) et à la raréfaction des postes, les directions de laboratoires sont « contraintes à l'opportunisme » (Louvel, 2011, p. 39) : les recrutements locaux peinent à maintenir une politique d'emploi scientifique. Les appels à projets lancés par la fondation Emex semblent modifier de la même façon l'agencement des contraintes et des opportunités à l'échelle des laboratoires. En effet comme nous l'avons vu dans le chapitre

précédent, les critères d'allocation des fonds sont remaniés à chaque lancement de nouvel appel à projets. Les arbitrages varient et peuvent aboutir à une circulation des fonds Idex au sein de larges périmètres, ou au contraire les orienter selon un fléchage ciblé vers une sous-discipline, par exemple. Nous avons aussi constaté dans notre étude prosopographique des lauréats que les critères des appels à candidatures « étoiles montantes » et « chaires d'excellence » ont évolué dans le temps (cf. chapitre 3 II C). Toutefois si l'on observe le même rejet de l'endorecrutement, les contraintes sur les profils des candidats n'ont pas les mêmes effets à l'échelle des laboratoires que celles analysées par Séverine Louvel. Cette dernière montre en effet que les directeurs de laboratoire en biologie sont contraints de choisir des candidats externes à l'établissement en fonction des possibilités offertes par les tutelles, mais que cet « opportunisme contraint » se traduit souvent par des projets de recherche qui peinent à être mis en œuvre au sein des infrastructures présentes dans le laboratoire. Les chercheurs ont souvent du mal à s'intégrer aux collectifs des laboratoires, et peuvent difficilement effectuer leurs recherches une fois recrutés (Louvel, 2011). Les appels à candidatures Emex ont, au contraire, pour but de garantir la faisabilité des projets présentés par les lauréats. Pour ce faire, ceux-ci bénéficient d'une dotation suffisante pour financer des équipements, recruter des ingénieurs ainsi que des chercheurs en contrat postdoctoral, et ils disposent également d'un allégement des charges d'enseignement afin de se consacrer à la recherche. Ainsi, même si les directeurs de laboratoire doivent présenter des candidats selon les critères arrêtés par le comité de pilotage Emex, ces chaires ne mettent pas en péril leurs marges de manœuvre. Au contraire, ces appels à candidatures constituent des opportunités sur lesquelles les directions de laboratoire peuvent s'appuyer afin de développer une stratégie sur le long terme, ce qui est plus difficile dans les recrutements classiques.

Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, un directeur explique que le projet Emex a permis au laboratoire de bénéficier de fonds supplémentaires et d'une chaire d'excellence qui a permis une structuration du laboratoire en mettant en place une nouvelle équipe de recherche autour d'une discipline émergente et d'un nouvel objet de recherche :

> « *Et puis, point très important, avec les Idex viennent les appels d'offres. Et je sais pas si vous avez vu mais le* W (Le nom du laboratoire dont il est directeur) *est pas mal. On a eu plusieurs appels à projets, internationaux, interdisciplinaires, projet émergence, chaire d'excellence. Chaire d'excellence donc un chercheur externe. On avait défini qu'il fallait, nous fallait un chercheur en 2015, et qu'on développe la* X (une discipline émergente issue de la faculté de sciences) *parce qu'on développe de plus en plus de*

données et qu'il faut qu'on en fasse quelque chose. Et il y avait un Y (nationalité étrangère du lauréat) *qui était à l'époque à* Z (une université étrangère de renom) *qui était intéressé de venir, et il a appliqué à l'Idex, et il a été pris. Il a été financé pendant deux ans, il se trouve qu'il a été ensuite recruté par l'Inserm* (Institut national de la santé et de la recherche médicale)*. Ça, ça veut dire que c'était un bon choix de l'Idex parce que l'Inserm c'est extrêmement sélectif en termes de recrutements. Ça veut dire que la stratégie de notre centre, avec le soutien de l'Idex et de l'Inserm, on a pu installer une nouvelle équipe from scratch*[5]*. Il y a eu une synergie, et un cercle vertueux qui fait que, voilà en 6 mois, le chercheur était installé.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de laboratoire en sciences expérimentales.

Cet extrait d'entretien montre que l'appel à candidatures « chaire d'excellence » a été mobilisé au service de la stratégie du laboratoire. Dans ce cas, le renforcement du pouvoir exécutif à travers le projet Emex n'a pas fait obstruction aux objectifs des directeurs de laboratoire.

Cependant, ces opportunités ne sont pas également distribuées, certains laboratoires en bénéficient plus que d'autres. Le directeur précédemment cité, met en lien la capacité de son centre à avoir obtenu plusieurs financements Emex, dont la chaire d'excellence, à travers les priorisations effectuées dans le cadre du projet Emex. À l'issue des arbitrages autour des cinq axes prioritaires du projet Emex, son laboratoire a été identifié comme la structure la plus à même dans sa discipline d'élaborer un projet Labex, et il fait partie du péridex. À ce titre, la stratégie de ce laboratoire a été soutenue par l'université et la fondation Emex :

« *Lorsqu'est apparu l'Idex, il a fallu pour l'université définir des axes prioritaires, ça c'était un point très important de stratégie pour l'université, avec, à la fois, l'avantage et la difficulté de fusionner en même temps. Et donc il y a cinq axes, et nous, on s'y retrouve très bien puisque parmi ces axes il y a l'axe et la discipline* X (une discipline en sciences expérimentales), *et on se retrouve tout à fait à l'aise dans la stratégie de* U (l'université), *et de l'Idex qui est venue accompagner financièrement, de façon non négligeable, ce mouvement de priorisation et de structuration qui manquait avant. Les universités, les trois, étaient grandes avec des over laps. Il y avait plein de choses et pas forcément de structuration, donc ça a obligé l'université à accompagner des structurations. Donc, pour nous, ça a été un élément déterminant. Ils* [les membres de l'élite programmatique] *n'ont pas regardé la localisation des activités, mais surtout la qualité de leurs activités, et comme la X c'est chez nous, on nous a donné les clés de la discipline à U. Donc, pour nous, ça a été très important parce qu'on a été totalement*

[5] À partir de rien.

intégré dans la stratégie de l'université, et on a été reconnu comme les leaders de cette stratégie en X. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de laboratoire en sciences expérimentales.

Ainsi, les chaires d'excellence distribuées par la fondation Emex révèlent des situations variables. Les directeurs de laboratoires renforcés par la hiérarchisation autour des cinq axes établis par le projet Emex peuvent plus facilement s'approprier les appels à projets Emex, et recruter les candidats qu'ils connaissaient déjà et qui confortent leur stratégie. D'autres directeurs de laboratoire ont plus d'opportunités par ces chaires et accueillent des scientifiques qu'eux-mêmes et leurs équipes ne connaissent pas. Ils ne s'impliquent alors pas ou peu dans la pérennisation de ces lauréats qui ont confié être assez isolés. Cette situation est plus proche de celle décrite par Séverine Louvel à la différence près que si ces lauréats ne s'intègrent pas aux collectifs des laboratoires, cela n'entrave pas la possibilité de mener à bien leurs recherches. Ainsi, les recrutements Emex montrent les évolutions qui se jouent à l'échelle des laboratoires. En l'occurrence, le renforcement du pouvoir exécutif de l'université va de pair avec de plus grandes marges de manœuvre de certains laboratoires, ce qui renforce les postes de direction au sein des laboratoires s'ils sont porteurs, ou font partie de projets d'excellence.

C - Un effet Mathieu aux mécanismes locaux

Les différences que nous avons observées entre les laboratoires vont au-delà des recrutements Emex et sont également à l'œuvre pour les autres appels à projets. Lors des entretiens réalisés auprès de directeurs de laboratoire ou de chefs d'équipe faisant partie de projets d'excellence labélisés dans le cadre du PIA, ceux-ci mentionnaient fréquemment les appels à projets lancés par la fondation Emex et soulignaient le succès de leurs équipes dans l'obtention de ces ressources. Ils décrivaient comment les projets Emex sont intégrés à la stratégie du laboratoire et comment leur accumulation a permis une structuration durable autour de nouvelles équipes, de nouvelles thématiques, et/ou de nouveaux équipements. Dans les laboratoires n'ayant pas obtenu de fonds issus du PIA, les projets Emex occupent une place moins centrale. Lorsqu'ils sont mentionnés, ces appels sont considérés comme des financements classiques au même titre que les appels d'offres organisés par l'ANR. Ils

permettent à des équipes d'avancer leurs recherches, mais ils ne sont pas utilisés comme un outil de structuration à l'échelle du laboratoire. Ainsi, il nous semble que les appels à projets lancés par la fondation Emex ont davantage été mis au service des laboratoires déjà dotés dans le cadre de premiers appels à projets du PIA. Cependant, nous n'avons pas pu confirmer cette observation à travers le suivi des budgets, car nous n'avons pas eu accès aux bilans comptables de la fondation Emex.

Toutefois, la concentration des ressources sur les mêmes ensembles a été dénoncée dans plusieurs entretiens, aussi bien par des chercheurs et enseignants-chercheurs n'ayant pas reçu de fonds Idex que par des scientifiques impliqués dans des projets d'excellence. C'est le cas d'un chercheur membre du comité de pilotage d'un projet labélisé Institut Convergence dans le cadre du PIA 2. Il explique que cet institut a été monté à la suite d'un Labex, c'est-à-dire un projet déjà labélisé par le PIA 1. Lors d'une réunion du comité de pilotage de cet institut, alors qu'il s'interrogeait sur le bien-fondé d'une réponse à un appel à projets Emex compte tenu des ressources dont ils disposaient déjà, ses collègues lui ont répondu qu'au contraire les fonds déjà obtenus étaient un gage de réussite, et favorisaient leur candidature. L'enquêté résume la situation par le proverbe « *l'argent va à l'argent* » :

> « *Après, l'écueil de ce… cette chose-là* [la fondation Emex] … *c'est que l'argent va un peu à l'argent, quoi. Et moi, c'est la question que j'ai posée hier* [lors d'une réunion du comité de pilotage du projet Institut Convergence dont il fait partie]. *Étant donné qu'on est déjà à* X (un Labex devenu Institut Convergence dans le cadre du PIA), *je me pose la question : « est-ce que postuler à l'appel à projets* École d'excellence d'Emex *c'est une bonne idée ? ». Et mes collègues, en face de moi, ont dit exactement ce que j'ai dit : « bah, oui, l'argent va à l'argent, donc si on y arrive au contraire ça veut dire que ça marche bien ». Donc les décideurs, ceux qui choisissent de financer, ils vont dire : « bah ouais, autant financer quelque chose qui marche ». Et ça, c'est très problématique à l'heure actuelle selon moi, on a cette sorte d'élitisme un peu mal placé, que moi je trouve mal placé. Après, y a des gens, ils sont pas du tout de mon avis et c'est très bien chacun a le droit d'avoir son avis… Moi, j'aimerais mieux qu'on revienne à une proportion de crédit récurrent, même si on garde le financement sur projets et les projets ANR, mais qu'on revienne à une répartition un peu plus équitable. Parce que quand on a un projet à 400 000 euros en plus* [du projet Institut Convergence] *on les dépense pas quoi… En tout cas, ça change le métier.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chercheur membre du comité de pilotage d'un Institut Convergence issu d'un Labex.

Ce chercheur dénonce les effets pervers de ce fonctionnement qui aboutit à accumuler des ressources qui ne sont finalement pas dépensées, car elles excèdent les besoins. De façon générale, la concentration des fonds Idex apparait souvent dans les entretiens comme un exemple illustrant les dysfonctionnements du financement de la recherche dans son ensemble :

> « *Après, il faut comprendre, c'est un système qui est un peu bizarre. Parce que sur quelle base tu vas obtenir un financement ? C'est plus sur des idées aujourd'hui à cause de cette conjoncture économique et le financement de projet à risque il est minime. Ça, c'est quelque chose qui a beaucoup changé. Donc les critères pour financer, le critère c'est les résultats. Mais pour avoir des résultats, il faut avoir fait des expériences. Et pour faire des expériences, il faut avoir des financements. Ce qui veut dire qu'à un moment donné si, dans un parcours, pour une raison X ou Y, tu n'obtiens pas de financements tu vas manquer de… Tu vas pas pouvoir faire tes expériences, t'auras pas de résultats donc quand tu vas faire des demandes… ton dossier, tu vois… Donc entre guillemets, si t'es pas dans le train qui roule au niveau financements, ça devient de plus en plus compliqué pour toi. C'est pas un cercle vertueux, hein.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chef d'équipe en sciences expérimentales.

Ces observations confirment la prégnance de l'effet Mathieu initialement décrit par Robert Merton dans le fonctionnement de ce qu'il nomme le *Reward System* (Merton, 1968). De nombreux travaux ont souligné la persistance et l'ampleur de ce phénomène dans le monde académique, que ce soit au niveau du succès et de la longévité des carrières (Latour et Woolgar, 2013 ; Petersen et al., 2011), du genre (Rossiter, 1995), des publications et des citations scientifiques (Bonitz, Bruckner et Scharnhorst, 2006 ; Perc, 2014 ; Seglen, 1992), du prestige des institutions (Medoff, 2006), ou de l'obtention de financements (Bol, De Vaan et Van de Rijt, 2018). Dans le cas étudié, l'accumulation des ressources au sein des mêmes périmètres se produit de deux façons. Premièrement, le financement d'un projet par la fondation Emex engendre l'accumulation d'autres fonds sur ce même projet. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, les fonds Idex sont attribués dans le but de produire un « *effet levier* » c'est-à-dire de permettre le co-financement de projets en partenariat avec d'autres structures afin d'amplifier les sommes engagées et ainsi accroître leurs retombées :

> « *Là, on a une dizaine de projets qui sont uniquement soutenus par l'Idex, d'autres par l'ANR… Un exemple d'un projet en particulier, avec une thématique très* X (le nom du laboratoire), *avec quatre équipes en interface avec* Y (une discipline issue de la faculté des sciences) *financé par* Emex. *Ça nous a permis de recruter deux postdocs et de financer une plateforme de* Y *en termes d'équipement cofinancé par le* Z (l'antenne locale d'un institut spécialisé autour de l'objet scientifique du laboratoire) *donc ça, l'Idex a mis*

un jeton et le Z a mis le deuxième. C'est pas des sommes négligeables hein, c'était autour de 200 000 euros. On a mis en place un réseau européen au sein de ce projet donc c'est typiquement ce qu'adore l'Idex : « que devient l'argent que je mets dans le projet ? ». Le fameux effet levier. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de laboratoire inclus dans le péridex.

Les projets sont ainsi évalués à l'aune des financements obtenus au sein des périmètres définis par la fondation Emex. Un directeur de laboratoire explique que mesurer l'effet levier est une façon objective de démontrer le succès d'un projet. En l'occurrence, lui et son équipe ont redéposé un projet auprès de la fondation dans le cadre du même appel d'offres. Selon lui, les un million cinq cent mille euros « *rapportés en plus* » de la dotation initiale d'Emex constituent un argument important à faire valoir pour la prolongation du projet :

« *L'effet levier, on le voit, ça s'évalue facilement* (…). *Et ça, je pense que c'est très important au niveau de l'Idex, l'important c'est de voir quand l'Idex finance un projet… Par exemple* X (le nom d'un projet financé par la fondation Emex), *c'est un projet dans lequel mon équipe est impliquée d'ailleurs, on a fait le bilan et on a redéposé à l'appel d'offres, le même projet en montrant ce qu'on avait fait pendant ces deux ans, et donc on a fait aussi fait ce calcul en termes d'effet levier. Bah, dans l'effet levier on va mettre trois cent ou quatre cent mille euros. Donc, dans l'effet levier on a déjà six cent mille* euros *euros de l'Europe. On a fait le total, je crois qu'on est autour de un million cinq qu'on a rapporté en plus de ces trois cent ou quatre cent mille euros. Pour moi, c'est un élément très, très objectif pour montrer que l'Idex a fait un bon choix, structurant, et aussi qui permet de donner de la lisibilité à l'université, et donc à son Idex. Et je pense que c'est sur ces aspects-là, qui sont finalement pas très compliqués, des paramètres d'évaluation de qualité, de publications, des brevets, quel est l'effet levier économique, qu'on a fait des réseaux ... bref, de montrer ce que l'Idex est capable de faire pour aussi en tirer une stratégie pour le futur. Ça permet de voir ce qu'il faut continuer de faire.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de laboratoire.

Cet extrait d'entretien montre également le rôle de ce critère pour la fondation Emex. Ce directeur de laboratoire explique que l'effet levier est une façon de démontrer la pertinence d'un projet dans la stratégie générale du projet Emex. En labélisant des projets, il n'est pas uniquement question de financer des recherches ou des formations, mais de concentrer des fonds sur les projets considérés comme stratégiques à l'échelle du site. L'extrait d'un procès-verbal du comité de pilotage de la fondation donne à voir l'importance de cette mesure pour le projet Emex. Pour chaque appel à projets lancé par la fondation, les porteurs de projets sont invités à présenter leurs résultats à l'issue du financement auprès du comité de pilotage de la fondation. Un membre de l'équipe présidentielle, comme avant tous les exposés de ce type,

insiste « *qu'au-delà de leurs résultats propres, le succès de ces projets revêt une importance particulière au regard des enjeux liés à l'évaluation de fin de période probatoire* » du projet Emex. Les traces écrites de ces présentations soulignent la place de l'effet levier qui, avec les ressources humaines, et quelques fois le nombre de publications, constituent les seuls éléments systématiquement mis en avant par les porteurs :

PV de séance :

1) **Bilan des projets financés par la fondation Emex et rencontre des lauréats**

Cf. présentations ppt et rapports intermédiaires en PJ.

Membre de l'équipe présidentielle rappelle le rôle du Comité de Pilotage qui a souhaité un retour d'expérience de la part des lauréats [redacted] qui arrivent au terme de la labellisation de leurs projets. Il précise qu'au-delà de leurs résultats propres, le succès de ces projets revêt une importance particulière, au regard des enjeux liés à l'évaluation de fin de période probatoire d'Emex

Porteur de projet présente le projet [redacted]. Ce projet de recherche porte sur [redacted]

3 post-doctorants ont pu être recrutés et presque tous les objectifs du projet ont été atteints à 2 ans. [redacted] il s'agit d'une première mondiale. Le projet était conçu au départ pour 3 ans et le dernier post-doctorant termine en février 2016.
La Direction d'Emex confirme que le reliquat de crédits pourra être ouvert au budget prévisionnel 2016 afin d'être utilisé, aux termes du règlement financier en vigueur, jusqu'en juin 2016. Suite à l'amorçage permis par le financement Emex des cofinancements de l'INRA et des contrats industriels ont été obtenus (effet de levier) qui seront détaillés dans le rapport final du projet, attendu pour octobre.

Porteur de projet présente le projet [redacted] qui traite de [redacted]
Ce projet a permis de recruter 2 post-doctorants et des assistants de recherche, d'organiser des workshops et d'ouvrir l'accès à des bases de données (revenus des ménages, sondages) en lien avec

l'Université de [redacted] 21 articles ont été publiés la première année, et le volume sera équivalent la seconde année. L'effet de levier du projet est mesurable via l'obtention de 2 projets ANR et d'1 ERC pour les membres de l'équipe, ainsi que d'autres cofinancements, via les nominations et promotions de chercheurs impliqués dans le projet (IUF, MCF) ou encore au travers de la participation à des meetings internationaux. L'extension de la date de fin d'éligibilité des dépenses au 30/06/2016 conformément au règlement financier est demandée.

Figure 58 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex en septembre 2015. p. 3 et 4.

Ainsi, l'accumulation de ressources au sein des projets labélisés par la fondation est favorisée par la prise en compte de l'effet levier dans l'évaluation du projet Emex qui fait du cofinancement un critère de réussite.

Ensuite, sur le site, la stratégie de la fondation prend appui sur les autres actions du PIA. Le péridex n'englobe que les projets d'excellence lauréats des premiers appels à projets du PIA ou déposés pendant la candidature aux Idex[6], et l'appel à projets Idex impose le fléchage de soixante pour cent de la dotation au sein de ce périmètre. De telle sorte que, sur le site, les projets d'excellence distingués par le PIA le sont également par la fondation Emex. Les Labex, en particulier, ont bénéficié d'un fléchage de fonds accru vers leurs équipes :

Pour 2015, la cohérence scientifique entre Emex et les autres PIA du site, notamment les Labex, devra être accentuée, dans la perspective du rapport de fin de période probatoire. Une réflexion devra aussi être menée par les Labex afin de préparer leur évaluation annoncée pour le premier semestre 2015. Outre la finalisation de l'AAP DHU par la désignation des lauréats, et la stratégie internationale qui restera une priorité à concrétiser pleinement, l'année 2015 d'Emex sera principalement une année de suivi des projets labellisés et de préparation de l'évaluation de 2016.

Figure 59 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex en décembre 2014. p. 4.

L'accumulation des fonds au sein du péridex, et des Labex en particulier, est encouragée en prévision de l'évaluation afin d'atteindre les résultats annoncés dans le projet Emex. L'extrait ci-dessous d'une présentation réalisée par le cabinet de conseil embauché afin de préparer l'évaluation d'Emex montre que la concentration de ces ressources est mise en avant. Plus précisément, le « *pourcentage de projets labélisés* [par la fondation Emex] *impliquant des Labex et autres PIA* » est utilisé afin d'objectiver la « *stratégie scientifique concertée* » du site :

[6] La deuxième vague des appels à projets PIA avait lieu en même temps que l'AAP Idex de telle sorte que le projet Emex inclut dans le péridex tous les projets déjà lauréats ainsi que les projets présentés lors de la deuxième vague mais dont l'issue n'était pas encore connue. Très peu de projets présentés aux deuxièmes vagues d'AAP d'excellence n'ont finalement pas été sélectionnés, nous ne spécifions pas le nombre exact afin de préserver l'anonymat du site.

Engagement opérationnel	Difficultés éventuelles	Explication du niveau de réalisation et des inflexions éventuelles
[redacted]	[redacted]	[redacted]
Labex : Faciliter leur mise en œuvre et suivre l'atteinte de leurs résultats pour les compléter et amplifier leur impact dans le cadre des politiques conduites par Emex	…	- **Mise en œuvre des Labex** : les personnels recrutés pour les fonctions support (DAF, DRH, AC) gèrent les projets Emex et les Labex - Même vademecum RH et financier - **Stratégie scientifique concertée** entre Emex et Labex: pourcentage de projets labellisés impliquant des Labex et autres PIA - …

Figure 60 : Extrait d'une présentation sur PowerPoint élaborée par le cabinet de conseil embauché par l'université afin de préparer l'évaluation du projet Emex. p. 17. Octobre 2015.

La concentration des fonds sur les Labex et les autres projets d'excellence est ainsi considérée comme un gage de la cohérence du projet Emex et par extension le produit de la « bonne gouvernance » mise en place dans le cadre de la fondation.

Les Labex ont également été renforcés par les liens entre le projet Emex et les autres actions du PIA, liens qui se sont intensifiés pendant la mise en œuvre. L'enjeu pour les équipes dirigeantes de l'université et de la fondation est de stabiliser une stratégie pour le site en prenant appui sur le PIA afin de suivre les recommandations du Comité d'orientation scientifique (COS), c'est-à-dire mettre en place une priorisation accrue des activités présentes sur le site à travers la création d'instituts :

[redacted] rappelle que le PIA3 reste en discussion et qu'il est important de ne pas occulter le travail fait par le COS sur le site [redacted]
Le Président considère que les recommandations du COS, les Labex et autres dispositifs des PIA1 et 2, et les AAPs à venir sont à coordonner dans une logique de site sachant que les calendriers comme les objets ne sont pas encore arrêtés.
Le Vice-Président délégué à Emex, au sujet des PR2Is, recommande de leur demander des projets d'Instituts ciblés, faisant ressortir ce qui est différenciant, et menés par des leaders charismatiques sur le site et au-delà.

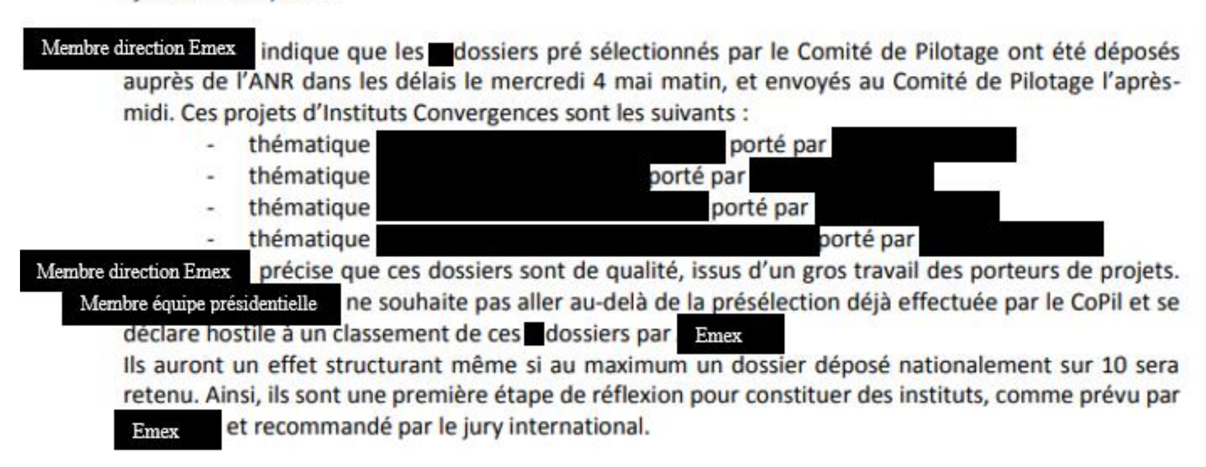
Figure 61 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex en décembre 2016. p. 5.

La latitude dont disposent les équipes dirigeantes sur le site favorise une partie de la communauté académique, voire certains individus en particulier. En effet, l'organisation des activités passe par la hiérarchisation des personnes. C'est ce que montre la recherche de « *leaders charismatiques* » à la tête des instituts : les candidatures aux différentes actions du PIA ont été élaborées à partir des Labex et de leurs porteurs. Dans le cadre de l'appel à projets Institut Convergence lancé en 2016, les projets présentés étaient, à une exception près[7], portés par les coordinateurs de Labex présents sur le site. À cette occasion, le périmètre des Labex a pu être révisé à la marge en incluant de nouvelles équipes, et en en excluant d'autres de façon variable selon les projets. Dans l'ensemble, il s'agit des mêmes chercheurs et enseignants-chercheurs qui ont été une nouvelle fois distingués par cet appel, et les porteurs des projets sont restés les mêmes. À l'issue de la sélection, certains coordinateurs de Labex sont ainsi devenus coordinateurs d'Institut Convergence. Pour ces chercheurs en particulier, la superposition des ressources matérielles et symboliques distribuées par le PIA et la fondation Emex, leur a permis d'occuper des postes prestigieux avec des effets déterminants sur leurs carrières. Ils sont désormais à la tête d'instituts pluridisciplinaires de taille importante qui ont pour but de mener des recherches d'excellence dans des domaines prometteurs, et d'en constituer les chefs de file au niveau national et international, sur le modèle du MIT Media Lab aux États-Unis ou du Oxford Internet Institute au Royaume-Uni[8]. De plus, les projets qui n'ont pas été retenus au niveau national par le PIA disposent de ressources supplémentaires, car ils sont soutenus

[7] Même si ce projet n'est pas porté par un coordinateur de Labex, il intègre plusieurs équipes d'un Labex présent sur le site, mais le périmètre de ce projet est davantage axé sur un objet de recherche que sur un Labex.

[8] Exemples mentionnés dans l'appel à projets « Institut Convergence Labs première vague ». ANR. Avril 2016.P.4. https://anr.fr/fileadmin/aap/2016/ia-convergences-2016.pdf

localement par la fondation en prévision de la pérennisation du projet Emex afin de mettre en place les instituts recommandés par le COS :



3) Instituts Convergences

Cf. dossiers déposés.

Membre direction Emex indique que les [redacted] dossiers pré sélectionnés par le Comité de Pilotage ont été déposés auprès de l'ANR dans les délais le mercredi 4 mai matin, et envoyés au Comité de Pilotage l'après-midi. Ces projets d'Instituts Convergences sont les suivants :

- thématique [redacted] porté par [redacted]
- thématique [redacted] porté par [redacted]
- thématique [redacted] porté par [redacted]
- thématique [redacted] porté par [redacted]

Membre direction Emex précise que ces dossiers sont de qualité, issus d'un gros travail des porteurs de projets. Membre équipe présidentielle ne souhaite pas aller au-delà de la présélection déjà effectuée par le CoPil et se déclare hostile à un classement de ces [redacted] dossiers par Emex

Ils auront un effet structurant même si au maximum un dossier déposé nationalement sur 10 sera retenu. Ainsi, ils sont une première étape de réflexion pour constituer des instituts, comme prévu par Emex et recommandé par le jury international.

Figure 62 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex en mai 2016. p. 3.

C'est également à partir des Labex que les candidatures aux prochains appels d'offres du PIA sont élaborées. À ce titre, les Écoles Universitaires de Recherche (EUR) sont considérées par l'élite programmatique comme « *la suite des Labex* » :

Le Président souligne la difficulté à avancer sur la structuration du site en recherche (sur la base des recommandations du COS) tout en ayant un regard simultanément sur la structuration du site opérée progressivement via le PIA3. Ainsi, les Ecoles universitaires de recherche sont présentées comme la suite des Labex.

Figure 63 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex en décembre 2016. P.5.

Ceci n'est pas uniquement le fait des équipes dirigeantes, l'appel à projets EUR est clairement formulé à destination des projets d'excellence et des Labex, en particulier :

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'APPEL A PROJETS

Pour mieux valoriser au niveau national et international les atouts scientifiques des sites universitaires dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA), il a jusqu'à présent été choisi de sélectionner et de soutenir de façon substantielle et dans la durée des objets « recherche », au premier rang desquels des LABEX, mais aussi des Equipements d'excellence (EQUIPEX) et des projets ou des « objets » thématiques. Il en résulte une carte qui, sans être complète, retrace pour l'essentiel l'excellence de chaque site.

Figure 64 : Extrait de l'appel à projets Écoles Universitaires de Recherche, première vague. ANR. 2017. p. 5.

Ainsi, la délimitation des périmètres par les premiers appels à projets du PIA a été déterminante, car c'est au sein de ceux-ci que les différentes ressources se sont concentrées au fil des appels à projets, d'autant que la fondation Emex évalue les projets financés à l'aune des autres fonds que les équipes ont réussi à récolter. Une place centrale a été donnée aux Labex, et la quasi-totalité des candidatures aux appels d'offres lancés dans le cadre des PIA 2 et 3 émane de Labex. Ces appels à projets ont ainsi récompensé les mêmes équipes que le PIA, et surtout les mêmes porteurs. Cette hiérarchisation des activités et des personnes à travers la concentration des ressources au sein des mêmes périmètres est certes encouragée par le PIA et les Idex, mais les équipes dirigeantes ont elles-mêmes favorisé cette dynamique qui leur semblait fondamentale pour voir le projet Emex pérennisé. En ce sens, la mise en place des politiques d'excellence produit un effet Mathieu dont les mécanismes se jouent à l'échelle locale.

Toutefois, nos résultats rejoignent les travaux montrant que les appropriations des projets d'excellence par les chercheurs et enseignants-chercheurs vont aussi dans le sens d'une atténuation des effets pervers du financement de la recherche. Jérôme Aust et Ulrike Lepont ont ainsi montré que les Labex peuvent être utilisés pour une répartition des fonds qui n'exclut pas les chercheurs et enseignants-chercheurs les moins dotés. Comme eux, nous avons observé (cf. Chapitre 2 II b) que cela se produit à l'intérieur du périmètre de ces projets (Aust et Lepont, 2019). De même, les Labex peuvent favoriser la copublication, et avoir un effet plus important sur le taux de publication pour les chercheurs et enseignants-chercheurs immédiatement en périphérie des projets (Carayol et Henry, 2020). En mettant la focale à l'échelle d'un site universitaire plutôt que d'un projet de recherche d'excellence, nous pouvons confirmer ces résultats et les compléter concernant Emex. C'est parce qu'ils bénéficient d'un effet Mathieu local que les chercheurs et enseignants-chercheurs au sein des projets d'excellence peuvent

acquérir les marges de manœuvre décrites par Jérôme Aust et Ulrike Lepont et partiellement compenser les effets pervers du financement de la recherche. Mais ils ne le font qu'au sein des périmètres d'excellence, et ni entre ceux-ci ni au-delà de ceux-ci. Ils bénéficient doublement des politiques d'excellence. En effet, ils accumulent les ressources, et disposent de ce fait de plus grande marge de manœuvre dans l'utilisation de celles-ci.

III - Une restratification professionnelle par le bas, l'émergence d'un segment professionnel : les chargées de projet d'excellence

La différenciation symbolique et matérielle dont bénéficient les scientifiques impliqués dans les projets d'excellence prend appui sur un nouveau segment professionnel : les chargées de projet. En effet, l'ampleur et la complexité des projets d'excellence entraînent un « travail d'articulation » important. Nous utilisons le concept de travail d'articulation au sens de Joan Fujimura pour désigner toutes les tâches de coordination nécessaires à la production scientifique. Selon l'auteur, les conditions de production des recherches, notamment expérimentales, incombent aux chercheurs qui doivent articuler les différents environnements dont leurs activités dépendent (Fujimura, 1996). Or, avec l'émergence de ce nouveau segment professionnel, les chercheurs lauréats des politiques d'excellence peuvent se soustraire à ce travail qui est considéré comme du « sale boulot » (Hughes, 1996), souvent exécuté par d'anciennes chercheuses reconverties dans ces fonctions de support à l'activité de recherche. En effet, les projets d'excellence n'autorisent pas le recrutement de personnel administratif dédié à ces tâches, mais permettent d'embaucher des cadres de catégorie A. Ces activités sont alors déléguées aux chargées de projet qui réalisent un travail aux contours flous, entre les registres administratifs et professionnels. Leur travail est au cœur des tensions qui traversent la politique des Idex : il incombe en effet aux chargées de projets de régler tous les problèmes posés par la mise en place des nouvelles pratiques (cf. chapitre 3 III). Nous verrons que, malgré leur rôle central dans le projet Emex, elles exercent leurs activités dans des conditions précaires et expriment un sentiment de déclassement professionnel. De cette façon, la stratification par le haut de la profession académique se fait au prix d'une stratification par le bas.

A - L'émergence d'un nouveau segment professionnel avec les appels à projets d'excellence

Si les activités d'articulation sont entendues comme « le travail multiforme et ambigu qui permet de relier les activités de production scientifique aux espaces socio-organisationnels qui

les entourent » (Barrier, 2011, p. 25), les appels à projets du PIA démultiplient ces activités et en accroissent l'importance (cf. chapitre 3 I). Comme une chargée de projet le relève en entretien, ces activités existaient auparavant, mais le PIA opère un changement d'échelle, et pour y faire face les laboratoires et la fondation recrutent du personnel :

> *« Ça a démarré progressivement et les premiers postes sont sortis… ouais, c'est 2010. Et ça a explosé avec les investissements d'avenir. C'est la grosse bascule, c'est un tel financement que les laboratoires ne peuvent pas les gérer eux-mêmes. Et il y a pas que le financement, il y a la taille du projet et du programme qui fait que les laboratoires ne sont pas capables de les gérer, et ils ont dû créer des emplois et de nouvelles fonctions pour ça. Les Idex pareil, ils s'appuient sur une fondation et la fondation elle a son propre personnel.* »
>
> Extrait d'entretien avec une chargée de projet Emex.

Si ces postes sont officiellement dénommés « responsable de l'administration et du pilotage »[9] dans la nomenclature des métiers CNRS, d'autres catégories sont aussi utilisées par les acteurs pour nommer ces postes – ce qui a rendu difficile l'objectivation statistique de cette population difficile. L'exemple ci-dessous illustre le bricolage qui sous-tend la constitution des premiers postes. C'est en effet la chargée de projet recrutée qui doit créer sa fonction ; au regard de la diversité de ces activités et de son souci de voir son doctorat reconnu, elle ne sait comment la catégoriser :

> « *C'était un peu étrange à l'époque encore, parce que j'étais encore dans le mode concours. Là, c'était plutôt…C'est mon chef qui m'a dit « bon, bah, toi tu serais quoi ? Cherche dans la base de données des postes qui existent ce qui te correspondrait ». Le titre que je m'étais trouvée pour correspondre au moins à ingénieur de recherche pour que mon doctorat soit reconnu, c'est officiellement « responsable de coopération internationale ». C'est mon titre officiel, il va probablement, là, changer parce que j'ai trouvé d'autres choses dans la base de données. Ça fait partie des choses que je fais, j'ai engagé des échanges internationaux tout ça mais c'est pas l'essentiel de ce que je fais. Et les gens sont toujours étonnés que je travaille pas pour le service des relations internationales parce qu'avec un titre comme ça… Donc c'était pas naturel pour moi d'inventer un poste, mais, bon, pourquoi pas ?* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet lauréat d'un appel à projets lancé par la fondation Emex.

---

[9] Nomenclature des métiers du CNRS référence : JC45. http://metiersit.dsi.cnrs.fr/index.php?page=ficheemploitype&codeEmploi=J1C45&idFamillePro=32&codeBAP=J&codeFamille=C

Les appels à projets du PIA et de la fondation rompent avec le travail d'articulation tel qu'il a été identifié par Joan Fujimura (Fujimura, 1996) et analysé par Julien Barrier dans le cadre du financement de la recherche en France (Barrier, 2011), ceci de deux façons. D'abord, ils permettent le recrutement de personnes dédiées spécifiquement à ces projets. Ensuite, ces personnes ne sont pas recrutées comme personnel permanent de l'université, comme c'est le cas pour les fonctions support à la recherche ou les chercheurs, mais rattachées aux projets d'excellence et à leurs structures, c'est-à-dire les Labex ou la fondation Emex[10].

Ces recompositions professionnelles et organisationnelles prennent place dans un contexte de raréfaction des ressources et de marché du travail académique tendu, tout spécialement pour les chercheurs ayant enchaîné les contrats postdoctoraux sans obtenir un poste permanent. En France, la possibilité d'obtenir un poste permanent dans le milieu académique survient dans les premières années après la thèse, ce qui fait de ces années un moment crucial dans la carrière des chercheurs (Bonnal et Giret, 2009). Or, c'est également un moment qui se caractérise par des périodes de chômage et l'enchaînement de contrats postdoctoraux ou d'attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) qui ne constituent pas forcément un atout dans l'obtention d'un poste permanent (Robin et Cahuzac, 2003). Dans ces conditions, les appels à projets d'excellence et l'ampleur du travail d'articulation qu'ils demandent sont perçus par certains chercheurs précaires –et surtout certaines chercheuses précaires– comme une opportunité professionnelle. C'est le cas d'une chargée de projet d'un programme de formation financé par la fondation Emex :

> « *Bah, ça a été une opportunité parce que, juste pour expliquer ma situation : en 2014, j'en étais à la fin de mon troisième postdoc et, bah, il a fallu que je me rende à l'évidence que j'aurais probablement pas un poste de maître de conf'. Après avoir fait un milliard de concours, je me suis rendu compte que c'était pas tout à fait… envisageable, j'avais pas un nombre de publications suffisant, etc. Et puis c'était peut-être pas non plus vers ça que je voulais continuer. Et, donc, mon chef d'équipe se lançait dans un appel à projets, ce qui allait devenir le "programme de formation". Donc je l'ai aidé avec les idées que j'avais pour mettre en place ce programme-là, et puis, bah, en même temps créer mon poste. Je me suis inventé mon poste, voilà. Donc depuis trois ans, je travaille comme coordinatrice de ce programme.* »

[10] Des configurations similaires sont observables dans le cadre de fonds ERC, certains projets disposent alors d'une onction généralement dénommée « *project manager* ».

Extrait d’entretien avec une chargée de projet d’un programme de formation financé par la fondation Emex.

Sur le site étudié, tous les Labex, sauf un, ont choisi ce mode d’organisation avec la création d’un poste de chargée de projet. La fondation Emex a, quant à elle, recruté six chargées de projet. Pour plusieurs de ces chargées de projets, leurs choix en matière de mobilité professionnelle ont été orientés par des critères familiaux, comme le montre cet extrait d’entretien :

> « *Alors, comment je suis arrivée à ce type de poste d’administration de la recherche. Déjà, je suis titulaire d’un doctorat en sciences de la vie, biologie, j’ai fait quelques postdoctorats, à l’époque j’étais qualifiée au CNU pour passer les concours de maître de conférences mais avec des mobilités un peu restreintes du côté familial. Je suis allée à* X (une université française). *Mon directeur de laboratoire était vice-président de ce qu’on appelle maintenant la commission recherche des universités, et il m’a proposé, en plus de mes missions scientifiques, de l’assister sur certains projets développement.* […] *Donc j’ai un peu commencé à mettre les pieds dans ce monde-là, comme ça, pendant un postdoc. Ensuite je suis revenue à* Y (site de l’établissement étudié), *pour des raisons familiales, d’où je ne suis pas originaire, et là quand j’ai cherché un poste, c’était plus facile de trouver un travail dans l’administration et c’était pile au moment du PIA.* »

Extrait d’entretien avec une chargée de projet Labex du site étudié.

Ce récit biographique semble rejoindre les résultats classiques des travaux sur l’inégalité de genre dans le monde académique et dans la plupart des professions, montrant que les femmes sont plus souvent empêchées dans leur carrière pour des raisons familiales (Rieu, Le Feuvre et Membrano, 1999). Sur le site, au moment de l’enquête, tous ces postes sont occupés par des femmes dans le cadre des Labex et de la fondation Emex. Nous avons cherché, sans succès cependant, au cours de l’enquête, à obtenir des données quantitatives sur les fonctions de chargés de projet, et les caractéristiques de celles et de ceux qui les occupent sur d’autres sites. Ces données ne sont cependant pas disponibles : la plupart du temps, le nom de celles ou de ceux qui les occupent ne sont pas renseignés, ce qui constitue un premier signe du caractère émergent de ces fonctions et de leur relative invisibilité au sein des organisations universitaires. Renseigner qui occupe les fonctions de chargés de projet et ce qu’elles recouvrent suppose donc d’enquêter qualitativement sur ces nouveaux postes, et les populations qui les occupent. C’est en réalisant des entretiens auprès des chargées de projet et des équipes de recherche au sein des Labex ou en charge de projets financés par la fondation Emex que l’émergence de ce segment professionnel a pu être objectivée, et sa composition exclusivement féminine observée. Si, en

l'absence de données statistiques, cette recherche ne présage pas des dynamiques à l'œuvre sur d'autres sites, elle permet en revanche d'enrichir les questions posées par les analyses intéressées par les liens entre managérialisation de l'action publique et stratification professionnelle, et elle invite à mieux, ou plus, tenir compte de la question du genre dans l'analyse de ces phénomènes de stratification.

B - Un travail à la fois flou et central dans la mise en œuvre des Idex

Les chargées de projet effectuent un travail polymorphe essentiel à la mise en œuvre des politiques d'excellence, qui repose sur des logiques à la fois administratives et scientifiques et que Celia Whitchurch qualifie de *third space*. Ceci n'est pas propre au milieu académique : Gilles Jeannot attire l'attention sur le développement et la persistance des métiers flous, c'est-à-dire des métiers de coordination où les missions sont définies par des injonctions globales, et où les activités sont extrêmement variées (Jeannot, 2005). Le travail des chargées de projet partage de nombreuses caractéristiques avec celui des métiers flous. Tout d'abord, leurs activités sont diverses comme le montre cet extrait d'entretien :

> « *En fait, notre travail est très large : ça va aller de la réservation d'un billet d'avion pour quelqu'un qui vient, à la définition de l'axe scientifique du programme untel.* (…) *C'est le grand écart. C'est polyvalent, donc il faut avoir de réelles compétences scientifiques.* »

Extrait d'Entretien avec une chargée de projet Labex.

Ce « *grand écart* » décrit par cette chargée de projet renvoie à une distinction entre logique administrative et logique professionnelle. Ces chargées de projet exercent d'un côté des activités de support à la recherche dont les personnels administratifs des laboratoires ou des universités sont normalement chargés (Barrier et Musselin, 2015) et de l'autre côté des activités d'articulation qui incombent normalement aux chercheurs. De cette façon, ce travail rompt avec la spécialisation des tâches à l'œuvre au sein des universités. Ce double registre d'activités demande également un haut niveau de qualification. Les chargées de projet doivent, au moins, disposer d'un master. Cependant, la majorité d'entre elles, sur le site étudié, sont titulaires d'un doctorat et ont obtenu plusieurs contrats postdoctoraux. Les années passées en thèse et en contrats postdoctoraux sont, de fait, nécessaires pour effectuer le travail qui leur est demandé,

car c'est un gage de socialisation au sein de la profession académique et de connaissances scientifiques. C'est du fait de leur expérience de chercheuses, pendant au moins six ans, que ces chargées de projet sont également en capacité d'effectuer des activités relevant du registre professionnel. En parlant de l'élaboration du projet et notamment de la forme qu'il devait prendre, la chargée d'un projet lauréat de la fondation Emex explique qu'elle est capable de répondre à ces critères, car en tant que chercheuse, une partie importante de ces activités portait sur le travail d'articulation dont la réponse aux appels à projets fait partie :

> « *Après quand on est chercheur, je sais pas si vous vous rendez compte, mais que trente à quarante pour cent du temps est passé à répondre à des appels donc on apprend aussi dans les postdocs à répondre à des questions de ce genre* [à propos des rapports d'activités et des réponses aux appels à projets à formaliser]. *Donc ça fait partie des compétences que les docteurs développent petit à petit. Ça fait partie des trucs qu'on sait faire.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet lauréat d'un appel à projets Emex.

Ce double registre participe à rendre les contours de leur travail flou et leurs activités particulièrement polymorphes. Concrètement, les chargées de projet interviennent dans toutes les étapes du projet, de sa conception à sa réalisation. Elles sont en charge, en amont, d'étudier la faisabilité du projet, de participer à l'élaboration du fond mais aussi de la forme du projet. Elles se chargent de la mise en page, de la modélisation du benchmark, de la relecture des rapports et de leur traduction en anglais. Ensuite, elles mettent en place le site internet, et les différents comptes digitaux afin d'assurer la présence en ligne du projet. Tout au long du projet, elles doivent tenir à jour ces différents comptes et les sites internet. Elles assurent la communication interne du projet, auprès de ses membres et de ses partenaires, et la communication externe, avec un soin particulier apporté au rayonnement international. Elles sont responsables du suivi du projet avec le *design* et la réalisation des indicateurs, elles gèrent les diagrammes de Gantt, elles rappellent le calendrier aux chercheurs, elles collectent les données auprès d'eux, certaines créent des bases de données et elles produisent des rapports d'avancement en s'appuyant sur ces données. Elles doivent également rédiger les différents rapports d'évaluation du projet pour le financeur et les partenaires. Elles mettent en place les réunions de coordination afin de garantir le bon avancement du projet et le respect du calendrier. Elles imaginent et organisent les évènements, ce qui implique de choisir des thèmes et des formats en accord avec le projet et son calendrier. Elles doivent à la fois proposer des

évènements originaux qui impliquent les partenaires non académiques comme des concours culinaires en rapport avec l'objet du projet, et respecter des formats plus classiques tels que les séminaires, les conférences ou les écoles d'été. Il leur revient également de réserver les lieux et le traiteur, gérer les déplacements des participants, être sur place et disponible pendant la durée de l'évènement. Ces chargées de projet ont également pour mission d'assister les équipes dirigeantes pour représenter le projet dans différentes instances : elles créent des supports de présentation sous forme de diaporama PowerPoint, font des présentations et mettent à profit leurs réseaux professionnels d'anciennes chercheuses afin de faire rayonner le projet, voire d'en agrandir les partenariats. Dans certains cas, elles peuvent être responsables de formations destinées aux chercheurs, enseignants-chercheurs et doctorants sur le management projet, ou les cours en ligne par exemple. Le flou qui entoure leurs fonctions leur permet également de se l'approprier et d'investir des pans du projet en lien avec leurs précédentes recherches et ainsi de développer le registre scientifique de leurs activités. C'est le cas de cette chargée de projet au sein d'un projet lauréat qui a pu conserver quelques activités d'enseignement et créer une continuité entre ce poste et son souhait initial de carrière qui était de devenir enseignant-chercheur :

> « *Donc com* (communication)*... Ah, oui, et des cours en ligne. Comment j'ai pu oublier, c'est le truc que je préfère ! J'aurais voulu être enseignant-chercheur, bah, je me suis un peu arrangée pour enseigner dans les ateliers et dans des cours en ligne. Pour l'instant, on en a un gros qui a bien marché, là, en ce moment, il est en ligne la version anglaise est en train de se terminer. On a déjà fait deux sessions en français et en anglais, et on atteint dix mille inscrits au total. Pour s'intéresser à ce genre de sujet pointu, c'est pas mal.*
>
> — *Vous, typiquement pour ces cours, vous faites quoi ?*
>
> — *Je coordonne encore, mais je suis aussi là pour l'aspect* X (la discipline enseignée dans ces cours). *C'est pas loin de ce que j'ai fait pendant les études et mes recherches. J'avais un feedback sur le contenu. Alors, bah, j'ai tout mis en ligne, j'ai fait de la com, j'ai aidé à concevoir avec l'enseignante. J'ai vérifié qu'elle ne dise pas d'âneries parce que c'est facile de faire un lapsus, mais quand c'est filmé, c'est filmé pour de bon. Bah, j'ai coordonné le tournage avec le service* [d'innovation pédagogique et de l'université]. *J'ai trouvé une graphiste pour faire les dessins animés. En gros, je coordonne les équipes dans ces projets et puis je vois le chef toutes les deux, trois semaines, pour vérifier que tout roule. Mais, là, c'est rodé.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet financée par la fondation Emex.

La diversité de leurs activités provient, en partie, de la nature des changements organisationnels que les politiques d'excellence induisent et notamment du circuit administratif parallèle mis en place par la fondation Emex (cf. chapitre 3 III). Ces chargées de projet d'excellence sont les premières actrices de ce circuit court, et sont en lien étroit avec les chargées de projet de la fondation. Ainsi une partie de leur travail consiste à régler les problèmes que pose la déclinaison des orientations des politiques d'excellence dans les organisations universitaires, comme le montre cet exemple :

> « *Le Labex c'est l'excellence, donc quand tu fais un séminaire, tu ne fais pas venir un petit chercheur de province hein, tu fais venir un ponte. Donc les procédures de remboursement de la fac disent : billet d'avion pas plus de 800 euros et pas plus de 70 euros pour l'hôtel. Bon, là, le mec, il nous fait comprendre qu'il viendra pas dans ces conditions-là parce que, lui, c'est un ponte des États-Unis et qu'il voyage qu'en première classe, etc. Donc, on fait remonter à la fondation Emex qui a fait un énorme travail de souplesse pour nous permettre de travailler à la hauteur de nos ambitions et, là, y a la fac qui arrive et qui dit "Hé oh ! On est une fac, y a pas un système à deux vitesses. C'est les mêmes règles pour tout le monde". D'accord, donc on est re-re-revenu en arrière avec le "non c'est pas possible", "non c'est pas possible", "non c'est pas possible". Donc on a dû monter au créneau et on a dit "il va falloir vous débrouiller, nous, on peut pas travailler comme ça" et donc ça a été un peu toute l'histoire administrative du Labex, de finalement demander, au nom de l'excellence, pour pouvoir faire des choses qui se faisaient pas avant, de fonctionner autrement et d'avoir des dérogations et qui génèrent des tensions.* »

Extrait d'entretien réalisé auprés d'une chargée de projet Labex.

Ces chargées de projet ont un rôle central dans l'administration de cette réforme, car leur travail est au cœur des préoccupations des politiques d'excellence ; elles sont chargées d'introduire de nouvelles pratiques qui rompent avec celles en vigueur dans les organisations universitaires et doivent ainsi mettre en œuvre les conditions nécessaires au traitement différencié de ces projets au sein de l'université. De la même façon que pour d'autres métiers flous, les chargées de projet d'excellence ne sont pas chargées d'appliquer des règles mais de régler ce qui résiste (Jeannot, 2005). Leur travail consiste alors à faire coïncider les ambitions des projets d'excellence et les changements qu'ils portent avec le fonctionnement organisationnel des universités. Ainsi, afin de mettre en place les projets d'excellence dans les termes validés par le jury, il leur est nécessaire d'effectuer des activités extrêmement variées qui, pour beaucoup d'entre elles, reposent sur des savoir-faire académiques.

C - Un sentiment de déclassement et des conditions de travail précaires

Les tâches centrales, dans l'administration des politiques d'excellence, assurées par les chargées de projet, correspondent à un travail précaire et peu valorisé par celles qui les exécutent. Tout d'abord, le mal-être dont elles font part provient de la nature du travail effectué. La mise en œuvre de projets d'une telle envergure génère un travail de gestion important. Certaines bénéficient de l'aide des gestionnaires de laboratoire et/ou des secrétaires de laboratoire, mais la cadence de travail reste forte et les ressources humaines disponibles sont limitées comme le montre cet extrait d'entretien :

> « *Y a un moment on a dû monter au créneau. On a dit à l'ANR « on est en flux tendu, on peut plus se débrouiller là » et l'ANR nous a dit « y a pas de fonction support autorisée sur ces financements ».*
>
> — *C'est-à-dire des fonctions support ?*
>
> — *Secrétaires, gestionnaires, etc. Les fonctions support doivent être fournies par les tutelles, et pour rappel la fondation Idex prend un overhead* (frais de gestion) *de 8 pour cent. Donc, ils doivent fournir la gestion, donc on fait remonter ça à la fac qui nous dit : « on vous fournit déjà la gestion ».* »
>
> Extrait d'entretien réalidé auprès d'une chargée de projet Labex.

Cette surcharge de travail est renforcée par les difficultés que génère l'implantation de nouvelles pratiques. Les chargées de projet ont pour mission de régler tous les accrocs que pose la mise en œuvre de leur projet ; en conséquence, elles travaillent dans l'urgence avec des heures de travail supplémentaires qui sont effectuées en dehors des horaires de bureau. De plus, quand il s'agit de régler des problèmes en urgence, l'aspect international des projets est une variable importante, parfois difficile à maîtriser. Les chargées de projet doivent, par exemple, passer des appels téléphoniques tard le soir, ou travailler le week-end pour débloquer des situations comme l'obtention d'un visa pour un étudiant étranger, ou prolonger un contrat de thèse. L'exemple de l'organisation d'un colloque que prend une chargée de projet Labex montre l'ampleur du travail supplémentaire que nécessitent ces projets d'excellence notamment en raison de la dimension symbolique de ceux-ci. Le label d'excellence impose que l'organisation d'un colloque se fasse différemment à travers notamment des détails qui visent à opérer une

distinction symbolique des participants telle que l'organisation de la réception d'intervenants de marque à l'aéroport avec une pancarte et un chauffeur :

> « *Ah oui… en fait, sous prétexte qu'on est un Labex d'excellence, et sous prétexte que le directeur a des ambitions… personnelles…heu… très grandes, et que c'est son image, et qu'il veut que son image soit pas ternie. Il veut cent pour cent de qualité, et pour que ça soit cent pour cent de qualité, en fait, ça double le temps de travail, parce qu'il faut tout anticiper. Et ça, pour nous, ça a créé de la frustration… parce que ça double le temps de travail, mais ça se voit pas. Donc, au final, on te dit : « t'es pas efficace, il faut mieux t'organiser ». Les autres congrès ont été organisés en beaucoup moins de temps. Sauf que les autres congrès, les gens, on vient pas les chercher personnellement à l'aéroport avec la petite pancarte parce que c'est pas des pontes, etc… Et puis…c'est des personnes très, très, occupées vu que c'est des gens excellents, ils ont pas de temps à perdre pour te parler. Donc on les voit une fois par semaine pour une réunion de gouvernance de 30 minutes, où ils nous disent ce qu'il y a à faire, mais maintenant, si j'ai besoin d'une information pour une conférence… Typiquement pour une conférence, j'ai dû tout refaire le programme. Je dis « j'ai fait le programme scientifique, est-ce que tu veux le revoir ? » « non, non, j'ai pas le temps, je te fais confiance ». Donc je finalise le programme, je le communique à tout le monde, je fais le booklet* (la brochure) *... Donc y a tous les abstracts* (résumés) *dans l'ordre du programme, etc. Enfin, c'est des heures de travail. Et, là, trois jours avant l'impression du booklet, treize jours avant l'évènement, le chef tombe sur le booklet et me dit « non mais ça va pas du tout, il faut tout refaire ». Il me fait changer tout l'ordre, il faut refaire tout le booklet, prévenir tout le monde, et en sachant qu'on est dans le rush. De toute façon, c'est toujours le rush juste avant un gros évènement international. Alors que ça fait des mois que tu envoies des emails, il répond pas, que tu arrives à son bureau, devant sa porte, que tu montres le programme « regardez, juste pour cinq minutes » et qu'il a pas le temps. Et ça c'est un peu usant parce que gaspiller ton temps c'est pas grave, ça fait pas partie des priorités. T'es là pour ça, pour faire ce qu'on demande, quand on veut et ça c'est hyper dévalorisant. Ton temps de travail n'a pas de valeur.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet Labex.

Cet extrait d'entretien montre aussi la personnification des projets produite par la distinction symbolique et matérielle des chercheurs et enseignants-chercheurs qui en font partie. Les chargées de projet sont, en fait, très souvent au service des équipes dirigeantes, des responsables de projets, des chercheurs et enseignants-chercheurs des projets, auxquels elles se retrouvent subordonnées. Il y a un fort écart ressenti entre la fiche de poste, qui leur attribue des responsabilités importantes, et le travail réel qui consiste à tout mettre en œuvre de façon à fournir les meilleures conditions de travail possibles aux chercheurs. Le flou autour de l'intitulé de leur poste, au-delà de la nouveauté de celui-ci, illustre bien cet écart. Tandis que pour parler

de leur fonction elles utilisent les termes de « *chargée de projet* », d'« *ingénieur projet* », ou de « *coordinateur projet* », les responsables des projets ont pu employer les termes d'« *assistante* » ou d'« *assistante projet* ». Il s'agit d'une situation mal vécue étant donné que les personnes en question détiennent un doctorat, ont été chercheuses dans le cadre de contrats postdoctoraux, et comptaient réaliser une carrière académique. Toutes ne se seraient « *jamais imaginées faire ce travail* »[11] qu'elles savent être les tâches les plus dépréciées par les chercheurs en raison de leur socialisation professionnelle (Dubar, 2015). Toutes vivent ce travail comme un déclassement, car ce métier remet en cause leur «identité professionnelle », c'est-à-dire « les manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi » (Dubar, 2010, p. 95).

L'émergence de ce segment professionnel participe aux reconfigurations professionnelles dont les politiques d'excellence sont porteuses. En prenant en charge le travail protéiforme d'articulation que demandent les appels à projets et l'introduction difficile des nouvelles pratiques organisationnelles de cette réforme, ces chargées de projet participent à renforcer le pouvoir exécutif et à distinguer les chercheurs d'excellence en leur fournissant des conditions de travail d'exception. Elles effectuent ce qui est considéré comme « le sale boulot » (Hughes, 1996) au sein de la profession académique, pour le compte des équipes dirigeantes, des responsables de projet et des chercheurs inclus dans les projets d'excellence, qui peuvent se consacrer pleinement aux activités de direction et à la recherche :

> « *Le directeur du Labex, c'est le chef d'équipe qui a fondé le projet de Labex et moi je suis que CDD* (Contrat à Durée Déterminée). *Ils appellent ça « manageur de stratégie scientifique » mais, bon… j'aime bien dire que je suis là pour faire tout ce que les chercheurs n'ont pas envie de faire.* (…) *En fait, pour être très honnête, on a l'impression d'être pris entre l'enclume et le marteau. Entre un directeur excellent mais tyrannique, qui n'a pas le temps de prendre son temps pour te parler. Pour lui, c'est très clair, il a eu l'opportunité de sa vie avec ce Labex et il veut en tirer le meilleur, et toi, t'es là pour que ses ambitions se réalisent ; donc tout ce qu'il veut, dieu le veut. De l'autre côté, t'as un système universitaire, incompétent, il faut le dire. Avec la fonte des fonds, rien ne marche, tout est lent. À chaque fois que tu boucles un dossier, tu mets tout le monde en "CC" il se passe rien ; tu relances, il se passe rien ; tu relances, c'est pareil.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet Labex.

[11] Extrait d'un entretien auprès d'une chargée de projet labelisé par la fondation Emex.

Cet entretien a été réalisé quelques jours après que cette chargée de projet au sein d'un Labex ait posé sa démission. Dans presque tous les entretiens réalisés avec ces actrices, l'envie de démissionner ou, a minima, de changer de métier a été évoquée. Certaines ont déclaré être activement en recherche d'un autre emploi. Le taux élevé de rotation au sein de ces postes a également été mentionné lors d'entretiens avec des chercheurs, des directeurs de Labex et l'équipe dirigeante de la fondation. Il s'agit d'un phénomène connu sur le site que nous avons étudié et dans les autres sites universitaires labélisés Idex. Ce phénomène est considéré comme problématique, car les porteurs de projet Idex et Labex leur reconnaissent une expertise. Ils les considèrent comme la mémoire des projets et comme disposant d'une réelle compétence pour administrer des opérations de ce type. Pour le projet Emex, l'une des chargées de projet est systématiquement citée dans tous les entretiens réalisés auprès des personnes faisant partie d'un projet d'excellence ou ayant seulement candidaté à des appels à projets du PIA, ou lancés par la fondation. Nous avons été, à de très nombreuses reprises, orientées vers elle :

> « *Je peux pas vraiment vous détailler tout ça… et ça remonte quand même à 2011. Il faut que vous alliez voir* X (la chargée de projet Emex), *celle qui connaît le mieux le projet, c'est elle. Elle a tout suivi pendant quatre ans. Elle a participé à l'écriture des deux projets et elle pourra vous donner les dessous des cartes.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle de l'université étudiée.

De façon générale, dans les entretiens réalisés auprès des porteurs de projet, les chargées de projet apparaissent en creux comme étant les personnes réellement aptes à répondre aux questions posées lors de l'entretien. Elles sont mobilisées à toutes les étapes du projet, de sa conception à sa mise en œuvre. Ainsi, elles développent une véritable expertise.

Cette insatisfaction au travail évoquée par les personnes interviewées provient également des conditions précaires de cet emploi. Ces chargées de projet sont embauchées sur des contrats à durée déterminée de deux à trois ans, renouvelables une fois pour une durée de deux ans, sachant que les projets Labex sont prévus pour huit ans et les projets Idex sur une durée indéfinie. Leur salaire est inférieur à leurs précédents emplois et, en raison de la nouveauté de ces postes, elles n'ont aucune idée de l'évolution de leur carrière. Elles sont même pessimistes quant à la valorisation de cette expérience de chargée de projet :

> « *En plus de ça, c'est le public, donc t'es payée… T'es en CDD avec aucune visibilité au long terme. Impossible de penser à une CDIsation parce que c'est projet au court terme. Sous-payée, parce que c'est un poste d'ingénieur, on a refusé de prendre en*

compte ma thèse par exemple. Alors sur la feuille de recrutement, on m'a dit : « on veut quelqu'un avec un doctorat qui parle couramment anglais avec de préférence expérience postdoc ». C'est pour ça que j'ai candidaté. Quand tu es recrutée, on te dit : « c'est niveau ingénieur, on te compte pas tes expériences de postdoc » parce qu'on dit c'est pas le même corps de métier, que c'est pas du management et on te paye moins que ce qu'on avait dit et on te demande de faire des heures sup. Donc, vous voyez au bout d'un moment… »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'une chargée de projet Labex.

Ce renouvellement des embauches est problématique pour les chargées de projet qui sont dans l'incertitude vis-à-vis de leur avenir professionnel, et pour les parties prenantes des projets qui éprouvent cette perte d'expériences et de savoir-faire. Le problème a alors été soumis à l'équipe dirigeante de l'université du site étudié, qui a répondu par l'impossibilité de fournir des contrats à durée indéterminée à ces personnes pendant la période probatoire de l'Idex, et un éventuel traitement au cas par cas après l'évaluation à mi-parcours. Même s'il s'agit d'une règle générale en vigueur, certains directeurs de Labex, par des négociations directes avec l'équipe dirigeante de l'université, arrivent à négocier un contrat à durée indéterminée en justifiant de l'utilité de cette personne et de sa capacité à avoir obtenu d'autres financements tels que les EUR ou les Instituts convergences :

« *Mais après, l'établissement ne peut pas CDIser et pérenniser tout le monde donc… Mais certaines, oui, ont été recrutées, par exemple, sur des projets formation financés par la fondation Idex. Après, il faut aussi que les gens arrivent aussi à se rendre indispensables, et pas que sur le projet, et à montrer leurs compétences.* »

Ancien membre de l'équipe de direction de la fondation Idex du site étudié.

Les chargées de projet sont de façon générale dans une situation de vulnérabilité quant à la négociation de leurs conditions de travail. Pour la personne citée ci-dessus, cet emploi de chargée de projet vient après plusieurs emplois en postdoctorat et un renoncement à la voie académique par manque de poste. Ce sont également des femmes qui ont changé de localisation géographique pour des raisons familiales. De cette façon, les liens avec leurs pairs tels que leur directeur ou leur directrice de thèse sont faibles, et elles ne peuvent pas compter sur eux pour les appuyer dans leurs demandes. Une seule chargée de projet a déclaré être satisfaite des conditions actuelles de son emploi, c'est la seule personne rencontrée qui bénéficiait d'un contrat à durée indéterminée. Le projet s'est monté pendant qu'elle était postdoctorante dans le laboratoire en question et elle a aidé à la fabrication du projet, de telle sorte que le directeur du

Labex, son ancien collègue, a tenu à négocier un contrat à durée indéterminé auprès de la direction de l'université et de la fondation Emex. En dressant un parallèle avec la carrière académique, elle s'estime chanceuse de la stabilité de cet emploi même si, une fois les financements du Labex épuisés, elle ne sait pas sur quels fonds son salaire sera prévu. Ce cas montre à quel point ces conditions précaires pèsent sur le sentiment de déclassement et de mal-être au travail.

Conclusion

Nous avons décrit la restratification professionnelle du monde académique que produisent les projets d'excellence. Ce processus poursuit les dynamiques de recompositions professionnelles initiées au début des années 90 et opère une restratification par le haut en renforçant les équipes dirigeantes qui voient leurs capacités décisionnaires s'accroître. Elle distingue également des chercheurs et des enseignants-chercheurs qui accumulent des ressources matérielles et symboliques, et bénéficient de traitements différenciés. Cette réforme est également à l'origine d'une nouvelle dynamique qui prend la forme d'une restratification de la profession par le bas à travers l'émergence d'un nouveau segment professionnel précaire, à l'articulation entre l'administratif et la recherche, sur lequel repose la réalisation des objectifs de la réforme, au jour le jour, et la distinction des chercheurs ainsi que de l'élite programmatique.

Les inégalités entre professionnels sont au cœur des Idex qui, par le fléchage des fonds, conduit à doter certains chercheurs et enseignants-chercheurs et pas d'autres, et porte un projet de hiérarchisation des activités et des personnes. Ce processus commence par le renforcement de l'élite programmatique locale. L'allocation des ressources Idex dépend, en dernier ressort, des choix du comité de pilotage de la fondation Emex qui rassemble l'élite programmatique locale et les partenaires du projet Emex. Les équipes dirigeantes s'appuient sur le recours à des jurys internationaux pour évaluer et classer les projets soumis à la fondation, et ainsi légitimer les décisions prises et la nouvelle circulation des ressources introduites par le projet Emex. Les arbitrages de la fondation ne sont, en général, pas remis en cause, et les équipes dirigeantes peuvent ainsi imposer des choix à l'échelle des facultés et des laboratoires, des choix qui peuvent même concerner des recrutements.

L'instrument Idex crée par ailleurs une interdépendance entre les porteurs de projet Idex et les porteurs des autres projets d'excellence, les uns et les autres ayant besoin des uns et des autres pour mener à bien leurs projets respectifs. Les projets Idex sont évalués à l'aune des résultats des projets d'excellence qu'ils abritent, et notamment des Labex, ce qui leur confère une place particulière au sein des établissements labélisés, d'autant qu'à Emex eux seuls constituent le péridex. Ainsi les chercheurs et enseignants-chercheurs faisant partie d'un projet

d’excellence sont doublement distingués du reste de la communauté académique. Cette position leur permet de concentrer les fonds distribués par la fondation Emex et des autres appels à projets du PIA 2 et 3. En faisant partie du péridex, les projets d’excellence déjà lauréats du PIA obtiennent des fonds supplémentaires de la fondation Emex, mais ils doivent aussi démontrer leur capacité à obtenir d’autres financements au sein des périmètres définis par la fondation afin de voir leur projet prolongé, tandis que les projets présentés dans le cadre des actions du PIA 2 et 3 sont élaborés à partir des projets d’excellence et notamment des Labex. Ainsi les écarts créés par les premiers appels à projets d’excellence se creusent dans le temps, car c’est par empilement de financements au sein des mêmes périmètres que le projet Emex se déploie pendant la période probatoire mais également une fois pérennisé. Ainsi, la mise en place du projet Emex a engendré un effet Mathieu dont les mécanismes se jouent à l’échelle locale.

Pour les chercheurs bénéficiaires, la concentration de ressources s’accompagne de traitements privilégiés. Ils peuvent notamment se soustraire au travail d’articulation qui constitue une part importante et dévaluée des activités des chercheurs avec la généralisation du financement de la recherche sur projets (Barrier, 2011). Ce travail n’a cependant pas disparu des projets d’excellence, au contraire, en raison de l’ampleur et de la complexité de ces projets, leur élaboration et leur mise en œuvre demandent un travail de coordination particulièrement important, mais qui peut être délégué aux chargées de projet. Dans le contexte du marché du travail académique particulièrement tendu pour les chercheurs n’ayant pas obtenu de poste permanent après leurs thèses, les appels à projets d’excellence sont souvent perçus comme constituant une opportunité professionnelle. Elle se transforme cependant souvent en occasion manquée, car ces postes ne sont pas transformés en CDI. Ce sont donc des chercheurs, et plus précisément des chercheuses dans le cas étudié, qui prennent en charge ce travail d’articulation. Le fait qu’elles effectuent le « sale boulot » (Hughes et Chapoulie, 1996) au service des chercheurs d’excellence et des équipes dirigeantes permet à ceux-ci de se concentrer sur des activités plus valorisantes. Polymorphe et difficile, ce travail, qui comporte beaucoup de tâches administratives, mobilise également une expérience et un savoir-faire scientifiques. Ainsi les chargées de projet occupent un rôle central dans la mise en œuvre des politiques d’excellence : elles font en sorte de faire coïncider au jour le jour, dans le fonctionnement des universités, l’ambition réformatrice que ces politiques véhiculent et gèrent les nombreuses tensions générées par ces transformations. Elles permettent la réalisation des projets d’excellence au prix

de nombreuses heures de travail supplémentaires, d'un travail dans l'urgence, et dans des conditions précaires.

La polarisation professionnelle du monde académique étudiée dans ce chapitre peut s'apparenter aux processus de « réorganisation » décrits par Eliot Freidson au sujet de la profession médicale avec la formation d'élites qui érigent les normes à suivre et influent sur les conditions de travail du reste de la profession (Freidson, 1985). Les travaux qui s'en revendiquent soulignent une forte différenciation au sein de la profession médicale avec une perte significative d'autonomie de certains segments au profit d'autres, dessinant ainsi des gagnants et des perdants des différentes réformes amorcées depuis les années quatre-vingt dans la plupart des pays occidentaux (McDonald et al., 2009). Le projet Emex n'entraîne donc pas un affaiblissement de la profession, mais il prend appui sur des inégalités professionnelles déjà existantes et creuse les écarts.

Étudier la restratification à l'œuvre dans le monde académique permet de comprendre quels mécanismes sous-tendent les différentes reconfigurations professionnelles que les instruments tels que les appels à projets peuvent engendrer. En l'occurrence, l'accroissement d'inégalités professionnelles ne rime pas avec déprofessionnalisation. En effet, il semble intéressant d'insister sur la compatibilité des logiques professionnelles présentes dans le monde académique avec le programme réformateur porté par les Idex. Ce constat rejoint celui de Léonie Hénault et Frédéric Poulard qui soulignent le rôle des segments professionnels dans les évolutions que les professions du secteur public ont connues. Alors que ces recompositions sont souvent imputées à des éléments exogènes provenant des réformes néomanagériales, ces auteurs montrent qu'elles tiennent, aussi, à des dynamiques endogènes au monde professionnel (Hénaut et Poulard, 2018). L'appropriation des projets d'excellence par certains membres de la profession, et la distinction matérielle et symbolique qui en découle leur permettent de contrôler leurs conditions de travail et de gagner en autonomie. Le renforcement et l'autonomisation de ces groupes s'effectuent en prenant appui sur l'émergence d'un nouveau segment professionnel à leur service.

L'analyse des conditions de cette stratification professionnelle permet également de saisir les spécificités de ces projets qui visent à soutenir l'excellence. Contrairement à d'autres financements sur projets, ils constituent une entreprise de relocalisation des fonds au plus près des chercheurs qui modifie le travail d'articulation, d'une part parce qu'elle déplace les espaces

socio-organisationnels où l'obtention des fonds se joue : de nouveaux guichets apparaissent au sein même des établissements et les critères d'allocation des fonds se renouvellent. Il s'agit toujours d'enrôler des acteurs tiers autour de projets de recherche, mais l'important est désormais de contribuer à la structuration du site et à la réalisation d'un autre projet plus englobant, en l'occurrence le projet Emex. Les chercheurs qui ont participé à l'élaboration d'Emex et qui sont situés à proximité des décideurs bénéficient ici d'une position privilégiée par rapport à leurs homologues plus distants de ces arènes. D'autre part, c'est aussi la répartition même de ce travail d'articulation qui se renouvelle parce qu'un nouveau segment professionnel émerge et se voit confier ce travail. Ainsi, certains chercheurs occupent une place qui recoupe des espaces socio organisationnels essentiels à l'obtention de fonds et la production de la recherche, tout en déléguant le « sale boulot » d'articulation qui reste central dans ces projets d'excellence aux chargées de projet : des chercheuses reléguées dans le *third space*. On voit ainsi émerger une frange de la profession qui parvient à se soustraire aux contraintes des instruments typiques de la seconde révolution bureaucratique, telle que l'accroissement du travail d'articulation (Barrier, 2011), en s'appuyant sur le déclassement d'autres membres de la profession qui en sont chargés.

Les mécanismes à l'œuvre dans ces recompositions professionnelles prennent également appui sur le genre. La littérature sur le genre, à travers les travaux de Joan Acker notamment, a identifié l'échelle organisationnelle comme niveau d'analyse pertinent pour comprendre la production d'inégalités voire de différents « régimes inégalitaires » (Acker, 2009). Peu de travaux en dehors de ceux de Marion Paoletti (Arambourou et al., 2021) se sont réellement attelés à comprendre dans quelle mesure les inégalités de genre sont produites dans le cadre de politiques publiques au sein des universités. Les objectifs de différenciation et de hiérarchisation que portent les Idex soutiennent une réorganisation de la profession académique. La réarticulation des segments professionnels s'est faite en creusant les écarts déjà existants dans un contexte du marché du travail particulièrement rude pour les femmes, ce qui explique que cette polarisation professionnelle soit également une polarisation genrée. La restratification par le haut concerne essentiellement des hommes et la restratification par le bas concerne exclusivement des femmes sur le site étudié, et au moment de l'enquête. Ainsi les inégalités professionnelles sur lesquelles la mise en œuvre du projet Emex repose sont également des inégalités de genre.

Chapitre 5 : Des chiffres et des règles : imposés mais aussi négociés

Avec l'avènement des doctrines néomanagériales, de nombreuses réformes ont été mises en place afin de transformer les principes d'organisation des secteurs publics. L'évolution de l'action de l'État s'est, entre autres, traduite par la rationalisation des administrations publiques (Bezes et Musselin, 2015) à travers un impératif de quantification (Desrosières, 2014 ; Desrosières et Kott, 2005). Face à l'ampleur de cette dynamique, le gouvernement par la performance est considéré comme un nouveau phénomène bureaucratique que Philippe Bezes qualifie de bureaucratisation au carré (Bezes, 2020). Dans tous les secteurs ayant expérimenté cette dernière, elle a pris une forme chiffrée avec la mise en place d'indicateurs (Bezes, 2005) qui sont mobilisés à travers des usages variés et encastrés dans différents instruments, mais de façon générale, le fait de fixer des objectifs chiffrés à atteindre donne lieu à de nouvelles formes de contrôle. Valérie Boussard a démontré que certains indicateurs incarnaient plus que d'autres les règles sociales d'une organisation. Ces « indicateurs prégnants » constituent alors des enjeux importants pour les acteurs car ils organisent les liens entre les individus et entre les organisations (Boussard, 2001). Ils orientent ainsi les comportements des acteurs en ce qu'ils stabilisent des arbitrages portant sur les représentations du réel. En ce sens, le gouvernement des conduites ne passe plus par l'édiction de règles écrites, comme dans la bureaucratie wébérienne, mais s'appuie sur des indicateurs chiffrés. Ces nouvelles logiques bureaucratiques

reposent sur : « 1. L'explicitation des fins poursuivies (qui doivent être formellement exprimées dans des *objectifs* mais peuvent aussi être comparées et sélectionnées avec l'idée de développer un choix rationnel) ; 2. La mesure des moyens mobilisés à travers le recueil d'informations et la construction d'indicateurs ; 3. La mise en place des dispositifs quantifiant l'atteinte des réalisations sur la base d'autres indicateurs. » (Bezes, 2020, p. 29-30). Le gouvernement par la performance vise ainsi la production d'informations chiffrées mais également leur circulation. Dès lors, les constructions statistiques peuvent être comparées, classées, et publicisées (Bruno et Didier, 2013).

L'émergence de ces nouvelles modalités de conduite des conduites n'a cependant pas fait disparaître toutes marges de manœuvre des acteurs. Si la pression à l'obtention de résultats est souvent forte, les acteurs ne se voient cependant pas systématiquement discipliner par ces nouvelles quantifications (Espeland et Sauder, 2007). Comme ils le faisaient avec les règles de la première forme de bureaucratisation (Crozier, 1971 ; Crozier et Friedberg, 1977), ils continuent à s'approprier, à contourner, voire à résister à la mise en chiffres de leurs performances. Ces pratiques sont d'autant plus fortes que la montée en puissance des indicateurs chiffrés n'a pas fait disparaître les règles, bien au contraire. La « révolution bureaucratique » charrie son lot de réglementations (Le Galès et Scott, 2008), et elle est le creuset du développement de nouveaux cercles vicieux bureaucratiques.

Dans ce chapitre, nous documenterons les stratégies que les acteurs du site ont développées vis-à-vis des indicateurs afin de comprendre comment les résultats nécessaires à la labélisation finale d'Emex ont été obtenus. Nous verrons que la production et la mise en forme des résultats annoncés dans le projet Emex reposent, en partie, sur des négociations locales entre l'élite programmatique et les récipiendaires de fonds Emex. Cependant, nous verrons également que les équipes dirigeantes peuvent, afin d'atteindre les résultats, être amenées à exercer un pouvoir discrétionnaire et à prendre des décisions comme le renouvellement (ou non) de contrat, ou l'orientation des critères. Cela peut même, parfois, prendre la forme de sanctions comme l'amputation des dotations de certains laboratoires. Réciproquement, certains chercheurs développent des stratégies qu'ils qualifient, dans leurs mots, de « *lobbying* » afin d'échapper aux mesures de performance et de peser en amont sur les décisions leur permettant d'obtenir des crédits d'Initiative d'excellence (Idex).

Cette pression aux indicateurs s'explique par les appropriations que les équipes dirigeantes font de l'instrument Idex. Celui-ci prévoit quatre ans après l'obtention des fonds une évaluation pouvant conduire à la confirmation de l'Idex si les objectifs fixés par les projets sont atteints et si la mise en place des indicateurs annoncés est réalisée. Nous verrons cependant que la prégnance des indicateurs et les jeux autour de ces derniers n'empêchent pas des formes de régulation plus classique à travers le « jeu avec les règles ». En ce sens, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux qui étudient l'ambivalence du gouvernement par la performance (Bezes, Chiapello et Desmarez, 2016), les logiques bureaucratiques adossées au déploiement des indicateurs, ne remplaçant pas celles assises sur les règles.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la pression à laquelle les équipes dirigeantes sont soumises afin d'obtenir les résultats annoncés dans le projet Emex et réussir l'évaluation à quatre ans. Nous verrons dans un deuxième temps que les équipes dirigeantes n'hésitent pas parfois à recourir à des sanctions afin d'obtenir les résultats attendus. Enfin, dans un troisième temps, nous verrons qu'une partie de la communauté académique du site est en situation de négocier des ressources avec les équipes dirigeantes. La ventilation des fonds ainsi que la mise en place des projets financés par la fondation Emex reposent alors sur des arrangements locaux, parfois établis en amont, qui se maintiennent tout au long de la mise en œuvre du projet.

I - Les indicateurs comme finalité

Les indicateurs sont une préoccupation constante pour l'élite programmatique locale qui est soumise à une pression considérable, car elle ne peut concevoir d'échouer lors de l'évaluation à quatre ans. Cette échéance est vécue comme une épreuve cruciale par ce groupe qui voit la pérennisation du projet Emex comme une opportunité sans précédent pour le site et qui par conséquent se doit de produire les performances annoncées. Cependant, les indicateurs prévus par les Idex n'ont pas tous la même valeur, certains revêtent une importance capitale pour que le projet Emex soit définitivement confirmé tandis que d'autres peuvent être négociés. Nous identifierons donc les indicateurs qui s'avèrent prégnants dans la mise en œuvre du projet Emex.

A - L'évaluation à quatre ans : une épreuve décisive pour l'élite programmatique locale

Pour l'élite programmatique, une partie importante du processus d'élaboration de la réponse à l'appel à projets Idex a consisté à définir les indicateurs à l'aune desquels le projet Emex sera évalué. En effet, il était demandé aux porteurs de projets de structurer leur réponse autour de deux éléments : les forces du site, et la projection de celui-ci dans quatre et dix ans. Le document devait faire dans un premier temps l'état des lieux des atouts du site afin de démontrer sa légitimité à concourir. Il s'agissait également d'établir le bilan qui servira de base de comparaison pour, dans un deuxième temps, présenter une projection du projet après quatre et dix ans de mise en œuvre. Comme le montre l'extrait ci-dessous, les futures performances devaient rendre compte de l'aspect transformant du projet, et l'anticipation des résultats devait être développée de façon quantitative et qualitative. En d'autres termes, les projets devaient rendre visible un écart significatif entre les performances du site mesurées et présentées au moment de l'élaboration de la réponse, et les résultats prédits après quatre années afin de démontrer une progression :

Il aura à faire la preuve d'une volonté forte de transformation, qui devra se traduire par une progression significative et des innovations sur chacun des cinq points listés ci-dessus. Il précisera comment il compte atteindre ses objectifs, le processus, la dynamique et la trajectoire qu'il propose et les jalons sur lesquels il s'engage (aspects quantitatifs et qualitatifs) au terme des 4 ans de la phase probatoire et au-delà.

Il fournira des arguments assurant la crédibilité de ses objectifs et garantissant sa capacité à les atteindre.

Figure 65 : Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p. 6.

Tous les projets Idex présélectionnés à la suite de la première vague présentaient une projection du projet sur quatre ans puis dix ans, avec des indicateurs précis, ainsi que des résultats anticipés et chiffrés. C'est sur la base de cette projection que les projets doivent être évalués quatre ans plus tard, et que les fonds seront accordés définitivement ou pas :

Une fois les projets sélectionnés, une convention sera conclue entre l'ANR, l'Etat et le porteur de chaque Initiative d'excellence retenue. Cette convention précisera, en contrepartie des financements attribués, les engagements que l'Idex aura souscrits : actions à conduire pour renforcer le périmètre d'excellence et le développer, concentration des moyens sur le périmètre d'excellence, actions d'interface, effets de structuration et d'entraînement sur le site, rapprochement et intégration des institutions, évolution de la gouvernance, mobilisation de financements externes, actions de valorisation, partenariats avec le monde économique... Tout particulièrement sur ces différents points, la convention fixera les objectifs à atteindre au terme de la période probatoire de 4 ans.

Une évaluation de l'Initiative d'excellence à l'issue de la phase probatoire vérifiera que les objectifs définis dans la convention avec le bénéficiaire final sont atteints ; cette vérification conditionnera le versement d'une dotation non consommable et définitive à l'Initiative d'excellence.

Figure 66 : Appel à projets Idex, phase de sélection. Agence Nationale de la Recherche. 2010. p. 10.

L'annexe quatre de la convention signée avec l'Agence nationale de la recherche (ANR) compile les différents indicateurs qui seront utilisés pour l'évaluation du projet et comprend la projection des résultats au bout de quatre et dix ans. Celle-ci s'organise autour de six axes : recherche, formation, impact socio-économique, rayonnement international, organisation et gouvernance, et ressources humaines. Dans le cas d'Emex, certains résultats attendus ont été revus à la baisse pour tenir compte d'une attribution budgétaire inférieure à ce qui avait été demandé par les porteurs. Ce réajustement témoigne de l'importance des projections pour

l'évaluation à venir ; les résultats annoncés devant être mesurés, les porteurs de projet doivent s'assurer qu'ils seront réalisables :

4) Tableau de bord des indicateurs de suivi du Projet à 4 et 10 ans

Nous avons sélectionné ci-après une série d'indicateurs-clés permettant de mesurer la progression du projet dans ses différents objectifs. Certains, notamment les indicateurs de réalisation et de résultat directement liés aux projets financés, ont été revus à la baisse, proportionnellement à la diminution des fonds d'Emex

Ces indicateurs feront l'objet d'une documentation approfondie et d'un suivi annuel. Ils permettront de disposer d'une vision aussi précise que possible de la trajectoire et de l'impact d'Emex

Recherche				
Indicateurs: **de réalisation (Réa), de résultat (Rés), d'impact (Imp)**	**T0**	*Rappel : cibles dossier de soumission*	**T + 4ans**	**T + 10ans**
Réa : nombre de projets de recherche/lauréats financés par les 3 fonds	NA	*T+4 : 30* *T+10 : 75*	16	40
Rés : financements supplémentaires accordés dans le peridex	NA	*T+4 : 20 M€* *T+10 : 50 M€*	8 M€	20 M€
Rés : nombre de publications annuelles liées à des travaux financés par Emex	NA	-	700	1400
Imp : volume annuel de contrats ANR et PCRD	[redacted] M€ (2010)	*T+4 : +20%* *T+10 : +50%*	+16%	+40%
Imp : nombre de publications annuelles dans les 5 axes prioritaires	3323 (2009)	*T+4 : +20%* *T+10 : +40%*	+ 16%	+40%
Imp : proportion de publications [redacted] dans les 10% plus citées au niveau international (Source : OST)	15,3% (2008)	*T+4 : 18%* *T+10 : 23%*	17%	23%

Figure 67 : Extrait de l'accord du consortium, version finale, soumis au conseil d'administration de l'université en septembre 2013.p.6.

L'évaluation des projets Idex se fait en plusieurs étapes et constitue un processus dense. Afin d'évaluer les performances des différents projets, un bilan d'activités est demandé, ainsi que sa présentation lors d'une épreuve orale de trente minutes à la suite de laquelle les porteurs de projet sont interrogés pendant une heure et quinze minutes. En amont de l'étude des dossiers et de la présentation orale, un comité de visite s'est rendu sur les sites afin de réaliser des entretiens ainsi que des observations. Pour le jury, la période probatoire de quatre ans correspond à un intervalle de temps suffisant pour vérifier la concrétisation des activités annoncées par les porteurs de projets, et pour s'assurer que les projets se déroulent comme prévu. Pour ce faire, les indicateurs sont mobilisés par les membres du jury Idex. Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, un des membres du jury explique que l'évaluation est l'occasion de vérifier comment a été alloué le budget de l'Idex et s'il a été affecté comme le prévoyait le projet :

« *On avait un travail à faire. C'est : est-ce que vous allez vraiment mettre cet argent-là où vous dites, ou vous n'allez pas le partager avec tout le groupe qui forme l'Idex. On est allé dans le détail. Il faut aussi comprendre que pendant quatre ans, ils étaient en mode probation, et donc il y avait des occasions de vérifier tout ça. Et c'est seulement après ça qu'on va confirmer ou pas, ou donner une autre chance mais toujours en mode probation. Il y avait plusieurs étapes. Mais il faut quand même que je vous dise que les membres du jury se sont rendu compte du parcours très exigeant qu'on demandait aux universitaires de faire, et un parcours au niveau de changement culturel vraiment énorme.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

Les porteurs de projet Emex ont, dès le départ, accordé une grande attention à l'évaluation à venir et à la réalisation des résultats. Comme pour la préparation du projet, ils ont pris en main l'élaboration du rapport d'activités et la défense des résultats obtenus. Un membre du conseil d'administration de l'université estime que la communication autour du document présenté lors de l'évaluation a encore moins circulé que le projet Emex lors de la phase de réponse à l'appel à projets :

« *Bah, comment dirais-je, c'est en cours là, et il* (le dossier d'évaluation Emex) *est passé encore plus inaperçu*. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un élu siégeant au conseil d'administration de l'université.

Comme lors de la seconde soumission du projet en phase de sélection, l'évaluation a été préparée de façon intensive par l'élite programmatique :

« *On était confiant, mais on avait une grosse pression quand même, et une préparation de l'oral inouïe avec un nombre de réunions qui restera marqué dans les mémoires. C'était diurne, nocturne, férié, week-end, non mais on a bossé… parce que je le redis c'était pas un examen, c'était vraiment un concours.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex.

L'étape de l'évaluation est présentée comme particulièrement éprouvante par l'élite programmatique. Lorsque ces acteurs comparent la phase de sélection du projet Emex avec son évaluation à la fin de la période probatoire, ils considèrent cette dernière comme un moment décisif qui a été plus difficile à traverser que la soumission initiale. Le caractère éprouvant de cette évaluation provient, selon les porteurs du projet, de la nouveauté de l'exercice pour eux. Certains expliquent que répondre à des appels à projets constitue le quotidien des chercheurs et

enseignants-chercheurs, alors que défendre la mise en œuvre d'un projet ainsi que les résultats acquis afin d'obtenir des fonds supplémentaires représente un exercice inédit :

> « *Entre défendre un projet et pas l'avoir, bon, enfin pour des chercheurs et enseignants-chercheurs c'est le quotidien. Y a X pour cent, en sachant que le X pour cent étant très faible, de projets sélectionnés on est habitué à ça. Par contre quand on a un projet qui est stratégique qu'on l'a eu, qu'on voit que pour le site c'est majeur, et que si on l'a plus c'est quand même catastrophique franchement.* (…) *Je ressentais une responsabilité que je sentais pas il y a quatre, cinq ans, oui.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex.

L'équipe dirigeante considère le projet Emex comme un élément « *majeur* » pour le site et échouer lors de cette évaluation serait « *catastrophique* ». Si le projet Emex n'est pas définitivement labélisé à l'issue de l'évaluation à mi-parcours, ce sont également les différents projets d'excellence abrités sur le site qui ne pourront être reconduits. Cette évaluation est donc stressante pour les équipes dirigeantes en raison du sentiment de responsabilité qu'ils ressentent vis-à-vis de leurs collègues :

> « *Je dirais même que la pression était plus grande, pour avoir vécu les deux, parce qu'en fait, y avait toute l'attente derrière et puis les quatre années de travail avant. Et puis surtout l'attente de la communauté aussi, quand on voit tout ce qu'on a réussi à faire, les beaux projets qu'on a pu financer, on se dit si ça s'arrête… heu… voilà quoi…* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex.

Les porteurs de projet se voient comme les représentants de toutes les personnes ayant bénéficié des fonds Emex ainsi que de ceux qui comptent en bénéficier dans le futur :

> « *C'est surtout vis-à-vis des collègues, ceux qui avait obtenu que si le projet était conforté leurs projets étaient confortés…Et puis pour ceux qui doutaient, ça pouvait permettre de remporter de l'adhésion.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe dirigeante de la fondation Emex.

L'extrait d'entretien ci-dessus illustre ce qui se joue à travers cette évaluation : sa réussite peut jouer un rôle important dans l'adhésion au projet de la part de la communauté académique. Les doutes sur le projet seraient plus difficiles à émettre après la validation de celui-ci par cette évaluation. Inversement, un verdict négatif remettrait en cause le projet de transformation de l'université, et la légitimité de l'attribution différenciée des ressources que les équipes

dirigeantes ont défendue. Comme l'a souligné Valérie Boussard, à travers les indicateurs se joue une forme d'argumentation qui porte sur la représentation de l'organisation et sa légitimité (Boussard, 2001). En ce sens, l'évaluation est vécue comme une épreuve par l'élite programmatique. Pour ce groupe, une évaluation positive légitimerait donc le programme porté par le projet Emex, justifierait les traitements différenciés des chercheurs et enseignants-chercheurs, et entérinerait les rapports de pouvoir qui sous-tendent la mise en œuvre du projet.

B - Les Idex : « une rare opportunité » pour le site

La pression est d'autant plus forte que les porteurs de projets sont persuadés qu'il s'agit là d'une occasion unique qu'il ne faut absolument pas rater :

> « Membre 1 de l'équipe dirigeante d'Emex *: Là, l'avenir n'est pas le même si on l'a ou si on l'a pas.*
>
> *— D'accord, ça changerait la donne…*
>
> Membre 1 de l'équipe dirigeante d'Emex *: Ah bah plus que la donne, là c'est quand même… Aujourd'hui y a peu de guichets où on te dit tu re-défends ton projet. Y en a très peu, y a les Carnots, les IHU* (Instituts Hospitalo-Universitaires) *… Le PIA* (Programme d'Investissements d'Avenir) *quoi. Et puis les ERC* (European Research Council)*, ceux qui ont les ERC sont à peu près dans le même contexte, ERC phase 1 quand ils peuvent candidater et re-défendre.*
>
> Membre 2 de l'équipe dirigeante d'Emex *: Mais c'est vraiment pas à la même échelle, en termes d'enjeu et de territoire, vraiment ça arrive pas trente six fois dans une vie. Ça arrive qu'une fois dans une vie.*
>
> Membre 1 de l'équipe dirigeante d'Emex *: Et nous, c'est fait.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès de trois membres de l'équipe dirigeante de la fondation Emex.

Les équipes dirigeantes ont exprimé à plusieurs reprises dans les entretiens l'idée que, compte tenu des critères de l'évaluation, cet exercice leur donnait une chance de réussir, et qu'à ce titre, il était inconcevable d'échouer. Elles voient cette évaluation comme une opportunité rare de faire bouger les lignes dans la hiérarchie des établissements de l'enseignement supérieur et la recherche français, et de concurrencer les établissements les plus prestigieux rassemblés à Paris. En effet, ces acteurs ont bien perçu la priorité accordée aux critères de gouvernance

(Gally, 2018) et ils estiment que les établissements ayant fusionné, c'est-à-dire la majorité des sites en dehors de Paris[1], ont a priori plus de chance de réussir l'évaluation à la fin de la période probatoire :

> « *Si y avait un président de l'université et un président d'Emex ça pouvait partir en cacahuètes. Les sites qui n'ont pas réussi, c'est que c'était une addition de structures, ceux qui ont réussi, c'était une université qui partait avec une université unique. À* V (un des sites lauréats Idex) *c'est le président de l'université qui l'a porté, à* W (un des sites lauréats Idex) *c'est l'université aussi et à* X (le site étudié) *c'est pareil, et c'est pour ça qu'on a réussi. Et les autres y avait des présidents d'université et puis un président d'une structure. Ça a pas marché le jury a vu que tout ça c'était… on y comprenait rien, quoi. Et les sites parisiens y avait l'Idex et puis les trois universités, ou quatre même, c'était un truc incompréhensible. Et de suite, le jury a dit « non, non, non on joue pas là, on comprend pas ».* Y *et* Z (deux établissements parisiens) *vont sans doute l'avoir, mais ils fusionnent en janvier.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Deux autres raisons les amenaient à considérer qu'il était possible de passer l'évaluation avec succès, et donc que l'échec n'était pas permis. Tout d'abord, le fait que la majorité des membres du jury de 2016 avait fait partie du jury en 2011 était interprété comme un gage que l'évaluation serait bel et bien fondée sur les « *engagements et* [les] *cibles indiqués dans le projet à quatre ans et dix ans* » :

Membre équipe présidentielle indique qu'il faut diversifier les actions (hors AAP car c'est un outil qui montre ses limites) afin d'être meilleurs sur les objectifs initiaux, dont certains ne sont pas encore atteints mais qui ont été jugés pertinents par les évaluateurs.
En effet, le jury international de 2016 sera le même que celui qui nous a labellisés et nous serons jugés à l'aune de nos engagements et des cibles indiquées dans le projet à 4 ans et à 10 ans.

Figure 68 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex de décembre 2014. p. 2.

Ensuite, le projet Emex est une des rares Idex à avoir consommé une très large part des financements obtenus pendant la période probatoire :

[1] Une note de l'ANR qui proposait de distinguer entre « Idex fusion » et « Idex COMUE » a suscité beaucoup d'émois chez les porteurs de projets qui ont craint que cela introduise une distinction entre Idex parisiens et Idex situés en dehors de Paris, et redonne un avantage aux Idex parisiens ce qui introduirait « *une double rupture d'égalité* » selon un membre de l'équipe présidentielle. Les projets ont finalement été évalués de la même façon. La priorité a été donnée au critère de gouvernance ce qui a favorisé les établissements ayant fusionné, c'est-à-dire la majorité des sites en dehors de Paris.

3) Compte-rendu de la réunion du Club des Idex du 26 février

Cf. présentation ppt en PJ.
Un membre de l'équipe dirigeante d'Emex rappelle la disparité des situations des Idex siégeant au Club des Idex, certaines d'entre elles ayant manifestement peu engagé. D'où cette question, cruciale pour ces dernières, et abordée à nouveau à l'initiative de l'Idex de [redacted], de la gestion des financements non consommés en fin de période probatoire.

Figure 69 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex de Mars 2015. p. 2.

En effet, des projets concurrents se trouvaient dans des situations différentes et ont dû négocier le report de la date de fin d'éligibilité des dépenses auprès du CGI. Avoir dépensé les fonds pendant la période probatoire, comme cela était prévu, constituait donc un avantage dans le cadre d'une évaluation conçue comme une étape de vérification des résultats annoncés dans les projets initiaux. Les équipes dirigeantes d'Emex estimaient par ailleurs que la concentration du pouvoir exécutif sur le site était un atout pour conduire des changements importants sur une courte période. C'est ce que souligne ce membre de l'équipe présidentielle dans l'extrait qui suit. Pour lui, la gouvernance d'Emex est un point fort :

Après un résumé, le chapitre principal concerne les réalisations de l'Idex au regard des engagements du dossier initial. S'agissant de la gouvernance, point fort d'Emex, la trame est rédigée de telle sorte que toutes les Idex puissent répondre, quel que soit leur état d'avancement à cet égard. Les autres parties du rapport (politique RH, recherche et formation, valorisation...) sont très factuelles, ce qui constituera un avantage pour Emex et les Idex les plus avancées dans la mise en œuvre de leur projet. Un point « vie étudiante » a fait son apparition. Le chapitre suivant est consacré à la projection dans l'avenir, incluant une partie benchmark par rapport à des universités comparables. Puis, après une partie « bilan et analyse libres » de 5 pages, le dernier chapitre est consacré aux indicateurs (communs à toutes les Idex et propres à chaque Idex).
Représentant CNRS estime que le CGI et le jury souhaitent avant tout vérifier que les engagements auront été tenus. En termes de gouvernance, dans le cas d'Emex, le processus de fusion avait été mis en avant avec une feuille de route et il conviendra de faire un bilan de cette dernière, et d'indiquer comment la fusion se poursuit. S'agissant des réalisations, au regard des objectifs de l'AAP Idex, une importance particulière sera accordée à la construction de l'identité, aux classements internationaux et aux mesures d'attractivité.

Figure 70 : Extrait du procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex de juillet 2015. p. 2.

D'autre part, si les équipes dirigeantes relaient ainsi les injonctions de l'évaluation, c'est également parce que ce sont les mêmes personnes qui ont élaboré, puis mis en œuvre le projet Emex, et qui rendent des comptes lors de cette évaluation. En ce sens, il s'agit d'une occasion

de juger l'action de l'élite programmatique locale : l'échec n'est ainsi pas permis, car il pourrait lui être attribué.

C - Il y a indicateurs et indicateurs

Pour les porteurs de projets, réussir l'évaluation signifie atteindre les performances annoncées dans le projet Emex :

> « *On a monté de* X *places dans le classement de Shanghai, ça c'est les effets de l'Idex, c'est indéniable. C'est pour ça qu'on a passé l'évaluation sans problème.*
>
> — *Qu'est-ce qui a fait que vous avez été pérennisé aussi facilement ?*
>
> — *On a un contrat, on a un cahier des charges, toutes les propositions ont été écrites avec « voici le départ », « voici l'arrivée », et « voici les résultats ». Tout est écrit. Vous avez les tableaux ce qu'on appelle les indicateurs. Par exemple, je prends un tableau, voilà je prends au hasard. Si je propose l'organisation de la valorisation de la recherche, voici cette année les contrats que nous avons avec les industriels. On en a X donc il a fallu que je demande dans chaque labo etc… l'an quatre on propose une augmentation de quinze pour cent de plus et à l'an dix, cinquante pour cent.*
>
> — *Et, ça, ça a été fait ?*
>
> — *Ça a été fait.* (…) *Si vous voulez, tout ce qui a été promis à quatre ans a été fait.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien chargé de mission.

Mais nous avons constaté que cela ne concernait pas tous les indicateurs. Certains d'entre eux, imposés par l'appel à projets Idex, paraissent inadaptés aux équipes dirigeantes. L'exemple le plus frappant concerne les tableaux de comptabilité analytique et leur prévision sur dix ans. Un membre de l'équipe présidentielle a expliqué en entretien que les chiffres présentés dans le projet avaient été particulièrement difficiles à produire et que les projections constituaient un *artefact* d'aucune utilité. Cet exercice représente une aberration pour cet acteur, car selon lui, les comptes des universités ne sont pas prédictibles sur une courte période : ils le sont donc encore moins sur une période de dix ans.

> « *Là, personne ne comprend rien* là [en me montrant le volet du budget prévisionnel du projet Emex] *c'est simple, même les gens du CGI n'ont pas compris. Je vous explique pourquoi : il y a sept pages où ils nous ont demandé le budget, et comment vous allez utiliser le budget pendant dix ans. Dans un premier temps pendant quatre ans. Pour*

demander le projet de l'Idex, c'était pour dix ans, et donc il fallait aussi faire le budget pour dix ans. Alors comment vous voulez faire pour prévoir un budget de comptabilité analytique d'une université pour dix ans alors que l'université ne connait pas son budget analytique pour un an. Quatre-vingt-dix pour cent des universités françaises à l'époque n'avaient pas la comptabilité analytique comme dans une boite privée. À l'époque, les équipes commençaient à s'intéresser aux logiciels de comptabilité analytique. Quand on me demande le budget analytique pour dix ans alors qu'on connait tout juste celui pour l'année, et coût par coût ! C'est-à-dire qu'on sait combien on a donné au Monsieur, combien on a donné au laboratoire pour acheter ceci ou cela. Même le CNRS (Centre National de Recherche Scientifique) *ne l'avait pas totalement : c'était mixte. (…) »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Même s'ils considéraient ces demandes insensées, ils s'y sont pliés. Cet acteur explique le travail de bricolage qu'il a dû mettre en œuvre afin de remplir les différentes cases des tableaux de comptabilité analytique. Il lui était nécessaire d'avoir accès aux comptes détaillés de tous les laboratoires, les centres de recherche présents sur le site ainsi qu'aux comptes des établissements partenaires du projet. Il lui fallait également disposer du montant des dotations versées par tous les partenaires du projet pour les dix prochaines années. La totalité de ces informations ne pouvait être rassemblée, les chiffres ont alors été produits de façon approximative :

« Personne sait le remplir. Moi j'ai regardé, et vraiment je comprenais pas. Comment on remplit ça ? J'ai dit « mais on est incapable de faire ça ». Et encore si c'était que l'université, j'aurais pu le remplir en allant fouiller dans les services comptables des trois universités. Mais c'est aussi le budget donné par le CNRS pour les labos, le budget donné par les écoles, et le budget aussi de tous les partenaires. D'ailleurs X (un établissement partenaire du projet Emex) *n'a jamais pu nous fournir les documents : j'ai inventé. Je lui ai dit « donne-moi ton budget général, je le partage ». Quatre-vingt pour cent pour les ressources humaines vingt pour cent pour le fonctionnement équipement. Vous avez peu d'équipement, allez cinq pour cent d'équipement, quinze pour cent de fonctionnement. J'ai fait comme ça pour* X *: ils n'ont jamais pu me répondre. Et en plus, il faut intégrer les dotations pendant dix ans des collectivités de la mairie, du conseil général. Ils m'ont regardé. Ils m'ont dit : « c'est impossible Monsieur. On a le budget d'un an, on sait pas quand est ce qu'on vote pour vous cette année. On sait pas combien on va vous donner ». J'ai dit : « mais c'est le ministère qui me le demande ». Un jour, j'ai dit au CGI « vous nous avez envoyé ça. Comment vous comptez faire faire ça ? ». Ils ont regardé, ils ont dit « ah mais, on savait pas qu'on vous avait demandé ça ». Alors les dessous du CGI, je peux vous dire des choses incroyables. Je mens pas regardez : fallait que je mette là les conseils régionaux, là les industriels. Avec la comptabilité analytique*

on sait combien à la fin de l'année on a dépensé, combien on vous a donné, mais on ne sait jamais rien à l'avance. Si ça se trouve dans un an un laboratoire n'existera plus !

— C'est fou, mais qu'est-ce qu'ils vous ont répondu ?

— « Vous vous démerdez ». J'ai rempli, et en plus ils ont trouvé ça cohérent. J'ai rempli vraiment au pif. Même ici à l'administration des trois universités, j'ai expliqué aux agents comptables : ils se sont arraché les yeux, ça n'a rien à voir avec de la comptabilité. Et ils nous ont demandé ça ! »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Les membres du jury semblent eux aussi dubitatifs face à ces comptes. Selon cette même personne, les membres du jury ne se sont pas appuyés sur ces tableaux pour évaluer les projets, car étant eux aussi des scientifiques ils estimaient ces chiffres inopérants :

« *Parce que pour faire ces tableaux, j'ai perdu quinze jours pratiquement. Le temps d'écrire un chapitre et qui n'ont servi strictement à rien. Le ministère n'a jamais lu, le CGI n'a jamais lu…*

— Et le jury non plus ?

— Le jury a posé la question à quoi ça sert ? Y en a un qui a posé la question. Il nous a dit à quoi ça sert ? On lui a dit que malheureusement on était obligé de remplir ce qu'on nous demande. Mais tout le monde rigole après : c'est pas possible de prévoir un truc sur dix ans comme ça.

— Donc même le jury trouvait que ça servait à rien ?

— Bah, ils sont universitaires aussi, hein ? Ils savent bien qu'on peut pas prévoir dix ans avec des industriels, avec le conseil régional, des mandats politiques qui changent de gauche à droite, des lois qui changent de gauche à droite. Pour les scientifiques, c'est inimaginable. Une perte de temps pour rien. Tout a demandé des efforts immenses pour remplir un cahier, une note, des chiffres. Il faut que ça colle. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

La même stratégie avait été développée quant aux lettres de soutien. L'appel à projets demandait des engagements écrits et signés de la part des partenaires des projets précisant la somme qu'ils s'engageaient à investir. Un membre de l'équipe présidentielle explique que ces lettres étaient considérées comme « *bidons* » par les différentes parties prenantes :

« *Si vous lisez les lettres d'engagement… on a réussi quand même à faire des lettres d'engagement officielles ! Tout le monde sait que c'est bidon mais c'est signé par le conseil général, par le maire, qui dit : « je m'engage à donner tant ».* Il y *a* X (une entreprise présente sur le site étudié) un *industriel* (…) Y (une entreprise présente sur le site étudié), Z (une entreprise présente sur le site étudié). »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Les membres du jury Idex ont bien conscience du caractère superficiel de l'exercice demandé et des stratégies qui peuvent être déployées par les porteurs de projet lors de la soumission du projet comme lors de son évaluation. Face à la formalisation des outils du gouvernement de la performance, une sorte de jeu de dupes s'instaure entre les porteurs de projet et les membres du jury Idex. Cependant, ces derniers cherchent à déceler ces tactiques et ils émettent des jugements critiques sur le rôle des cabinets de conseil à cet égard. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, selon l'un d'entre eux les consultants rendent le travail d'évaluation des projets plus difficile, car ils ont eu pour effet d'homogénéiser les dossiers en surlignant les « *bonnes réponses* » ce qui rend la première lecture des projets « *très, très décevante* » selon l'enquêté :

« *Je sais que beaucoup de dossiers Idex ont été bâtis avec l'aide de consultants, ce que je regrette.*

— *Ah oui ?*

— *Oui, ce que je regrette. Évidemment, c'est une mine d'or pour les consultants qui sont ravis. Mais si vous voulez, ça rend beaucoup plus difficile la lecture des dossiers Idex. Bien sûr, les consultants, ils savent exactement quelle case il faut cocher. Donc ils disent ce qu'ils estiment qu'on a envie d'entendre, parce que professionnellement c'est ça qu'ils savent faire. Donc si vous voulez qu'à la limite les universités se soient faites aider par les consultants, parce que c'est vrai que monter ce genre de dossiers c'est épouvantable. Mais en même temps, c'est moins spontané. Ça écrit ce qu'ils espèrent qu'on a envie de lire mais bon vu qu'ils pensent tous pareil. En fait, la première lecture des projets est très, très décevante. Vous trouvez la bonne réponse à toutes les questions, donc, ça veut dire qu'il faut aller largement au-delà des premières lectures pour réellement comprendre ce qu'il y a dans la tête des gens de l'université. Quelles sont les forces et les faiblesses du dossier. Donc, je suis pas celui qui trouve que c'est le plus intéressant de faire recours aux consultants. Ça, c'est un peu le problème, c'est qu'on a demandé des dossiers tellement complexes que c'est difficile de le faire sans avoir recours à des consultants. Mais ça ôte quand même une part de spontanéité et de vraie réflexion au niveau de responsables d'établissement.* (…) *C'est leur fonds de commerce donc ils peuvent aider des gens évidemment à bâtir des bons dossiers. Mais quand on est dans le jury qui examine les dossiers, c'est plutôt un handicap. Ça rend plutôt le métier plus difficile que plus facile.* »

Extrait d'entretien mené auprès d'un membre du jury Idex.

Les membres du jury Idex considèrent par conséquent que l'audition orale est plus propice pour déceler si les porteurs de projet ont juste essayé de se plier formellement aux critères de l'appel à projets :

> « *Ah, bah, la différence de qualité entre le dossier de présélection et le dossier de sélection, y a du changement. Vous savez les universitaires sont des gens intelligents donc ils se sont adaptés à ce que le jury voulait entendre, pensaient-ils. Et on a surtout vérifié après, lors des auditions, si le projet était là pour nous faire plaisir ou s'il y avait un vrai projet porté par une équipe. Mais vous n'arrivez pas à faire la différence parfois.* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

L'identification des stratégies des porteurs de projets en matière d'indicateurs faisait partie de la tâche délicate que constituait l'appréciation de la crédibilité des projets pour le jury. C'est en ce sens qu'en entretien, ils ont pu utiliser les expressions « *prise de risque*[2] » ou « *pari* »[3]. En revanche, quatre ans plus tard, le jury peut évaluer le bien-fondé de ses décisions lors de l'évaluation, lorsque les porteurs de projet rendent des comptes sur les résultats obtenus.

Certains indicateurs s'imposent alors aux équipes dirigeantes, car elles estiment que le jury leur accordera une grande attention. Les indicateurs de transformation du site notamment sont considérés comme importants. Ces derniers sont mis en avant dans le bilan de fin de période probatoire de la fondation Emex. Les chiffres clés présentent le nombre de réunions des différentes instances de la fondation, le nombre de personnels recrutés dans le cadre de la fondation, le nombre de projets labélisés, le nombre de chercheurs et enseignants-chercheurs recrutés à travers les différentes chaires, le nombre de contrats doctoraux financés, le nombre de recrutements en postdoctorat effectués par la fondation Emex, la somme totale mobilisée par la fondation Emex dans le cadre des financements de projets, le nombre total de publications liées aux travaux financés par la fondation, le nombre de nouveaux Laboratoires Internationaux Associés (LIA) créés, ainsi que le nombre de lauréats ERC parmi les lauréats des chaires[4]. Comme le montre l'extrait ci-dessous, même quand les équipes dirigeantes considèrent que

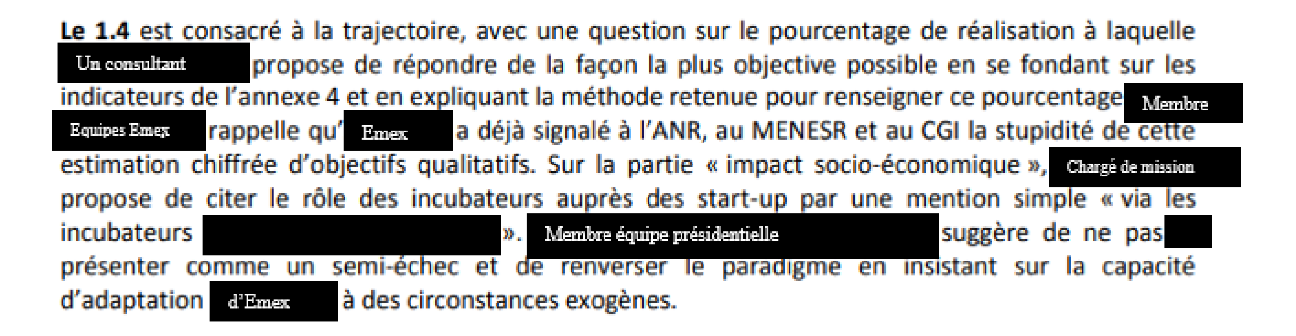
---

[2] Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

[3] Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre du jury Idex.

[4] Issu du « bilan des quatre années probatoires 01/03/2012 – 31/12/2015 » de la Fondation Universitaire Emex. « Annexe : principales réalisations – rapport de fin de période probatoire ». P.15.

certains de ces indicateurs sont dénués de sens, elles s'efforcent d'y répondre si elles pensent que le jury y tient. C'est le cas du « *pourcentage de réalisation* » du projet Idex.



Le 1.4 est consacré à la trajectoire, avec une question sur le pourcentage de réalisation à laquelle Un consultant propose de répondre de la façon la plus objective possible en se fondant sur les indicateurs de l'annexe 4 et en expliquant la méthode retenue pour renseigner ce pourcentage Membre Equipes Emex rappelle qu' Emex a déjà signalé à l'ANR, au MENESR et au CGI la stupidité de cette estimation chiffrée d'objectifs qualitatifs. Sur la partie « impact socio-économique », Chargé de mission propose de citer le rôle des incubateurs auprès des start-up par une mention simple « via les incubateurs [redacted] ». Membre équipe présidentielle suggère de ne pas [redacted] présenter comme un semi-échec et de renverser le paradigme en insistant sur la capacité d'adaptation d'Emex à des circonstances exogènes.

Figure 71 : Extrait d'un procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex en novembre 2015. p. 3.

Ces observations rejoignent les conclusions de Valérie Boussard qui a démontré que tous les indicateurs ne se valent pas. L'autrice fait notamment la différence entre les indicateurs inertes qui ont peu de prises sur le réel, et les indicateurs prégnants qui, au contraire, incarnent les règles des organisations (Boussard, 2001). À l'approche de l'évaluation probatoire, ce sont les indicateurs traduisant la transformation du site qui comptent. Ce « pourcentage de réalisation » constitue alors la version la plus condensée de cette performance qui détermine, en grande partie, la labélisation définitive du site. Ainsi cet indicateur pose problème pour les porteurs de projets car il s'agit d'un indicateur prégnant. En ce sens, il établit, plus que d'autres chiffres, la vérité à propos de la mise en œuvre du projet Emex, et engage la représentation du site et de ses acteurs. Selon Valérie Boussard, la prégnance des indicateurs est perceptible, entre autres, car les acteurs sont contraints de se positionner par rapport à eux, y compris de façon critique comme dans l'extrait ci-dessus. Selon l'autrice, la représentation exprimée par un indicateur prégnant « agit comme une référence dans l'organisation, référence autour de laquelle s'organisent les discours et les comportements des acteurs. Tous les acteurs ne soutiennent pas l'indicateur et la représentation liée, mais leur insistance à vouloir se positionner par rapport à eux est un gage évident de leur importance dans l'organisation » (Boussard, 2001, p. 540). En l'occurrence, même si ce pourcentage de réalisation n'a pas de sens selon les acteurs, ils ne peuvent s'en accommoder en remplissant les cases de façon approximative comme ils l'ont fait pour certains indicateurs inertes lors du dépôt du dossier Emex en 2011. C'est par conséquent sur les performances mesurées par les indicateurs de transformation du site que l'action des équipes dirigeantes se concentre pendant la mise en œuvre du projet Emex.

II - Le recours aux sanctions comme moyen

Afin d'obtenir les résultats nécessaires à la pérennisation du projet Emex, les équipes dirigeantes ont parfois eu recours à des sanctions. Nous verrons que celles-ci peuvent être collectives ou individuelles. Des rappels à l'ordre ont également pu être formulés à l'encontre de certains coordinateurs de Laboratoire d'excellence (Labex).

A - Des sanctions collectives : l'exemple des signatures

Les indicateurs les plus importants dans la pérennisation du projet Emex peuvent avoir un effet sur le fonctionnement de l'université au jour le jour. C'est le cas, par exemple, du nombre de publications utilisé pour mesurer le taux de publication des projets financés par Emex, mais également pour déterminer la position du site dans les différents classements internationaux. À ce titre, la signature des productions scientifiques constitue un enjeu important pour les équipes dirigeantes. La fusion des trois universités a été l'occasion d'adopter une nouvelle signature homogène pour l'ensemble du site. Son élaboration a été l'une des premières procédures lancées par la direction de l'université. Une charte a été ratifiée et communiquée à la communauté académique en juin 2012. Elle compte vingt-deux pages, énonce dix principes à suivre afin de signer les publications, et donne des exemples de signatures correctes. Elle est précédée d'une lettre du président de l'université expliquant l'importance de la diffusion de ces « *bonnes pratiques* » :

Mesdames, Messieurs, chères et chers collègues,

Les publications issues de nos unités de recherche sont le principal reflet de notre activité. L'identification de la source institutionnelle d'une publication est donc un enjeu majeur pour les établissements (universités, organismes de recherche, écoles) tutelles ou partenaires des unités de recherche, avec des impacts notables en termes de rayonnement international et d'attractivité. C'est le seul paramètre comparatif utilisé par les organismes de classement des structures de recherche au niveau international (cf. classement de Shanghai).

C'est pourquoi il nous apparaît nécessaire d'harmoniser les signatures des publications scientifiques issues de travaux menés dans les unités de recherche dont l'Université [redacted] est tutelle, ainsi que les publications réalisées par des personnels enseignants-chercheurs ou hospitalo-universitaires de l'Université [redacted] effectuant leurs recherches dans des unités ou services ne relevant pas de notre établissement.

L'objectif est qu'en matière de recherche notre visibilité - et donc notre reconnaissance - individuelle et collective soit à la hauteur de la qualité de notre production scientifique.

Les repérages des publications se faisant à N-1 ou N-2, il est indispensable de mettre en œuvre ces bonnes pratiques dès à présent, afin de renforcer l'Université de demain et d'améliorer durablement la visibilité de l'ensemble de notre site.

Il n'est malheureusement pas possible de vous proposer un modèle unique de rédaction des adresses des publications scientifiques. En effet, si le mode « mono-ligne » est le standard international, les multiples tutelles de nos UMR ont des souhaits parfois différents, l'Inserm et l'EHESS recommandant en l'espèce le mode « multi-lignes ». Aussi nous vous proposons deux modèles dans cette charte, avec des explications et des exemples, qui devraient vous permettre de donner des instructions claires aux chercheurs et enseignants-chercheurs de votre unité.

Le respect de ces règles est impératif autant dans votre intérêt que dans celui de notre établissement et de votre unité de recherche.

Je vous remercie de vous y conformer dorénavant avec la plus grande vigilance et vous prie d'agréer, chères et chers collègues, l'expression de mes sincères salutations.

Figure 72 : Extrait de la charte de signature des publications scientifiques de l'université étudiée. Lettre du président de l'université. Juin 2012. p.2.

Cette lettre établit un lien clair entre les classements, et en particulier le classement de Shanghai qui est le seul spécifiquement nommé, et la nécessité d'adopter une signature commune à tous les chercheurs du site pour s'assurer que la production scientifique est totalement comptabilisée pour le site. L'équipe présidentielle compte sur les directeurs d'unités de recherche, en particulier, pour les faire respecter : ce sont les seuls acteurs qui sont désignés comme un groupe distinct en dehors des formules de politesse et à travers l'usage du pronom de la première personne du pluriel. Il leur est déferré la responsabilité de « *donner des instructions claires aux chercheurs et enseignants-chercheurs de* [leurs] *unités* » et les interdépendances les liant à la direction de l'université leur sont rappelées.

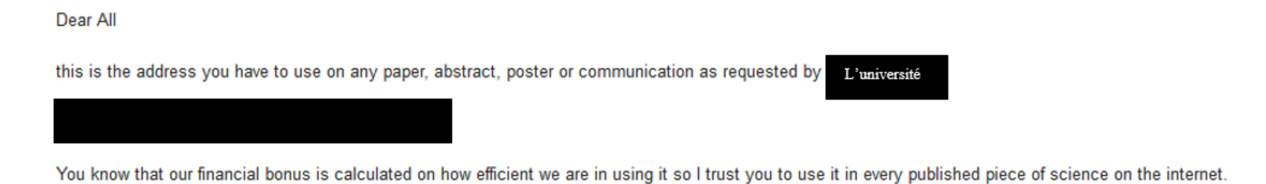
Cette standardisation des signatures a un corolaire : elle permet d'identifier des « bonnes pratiques » et d'en stigmatiser de « mauvaises ». Les chercheurs et enseignants-chercheurs

peuvent être étiquetés (Becker, 1985) selon s'ils respectent la signature officielle ou pas. Cependant, les sanctions ne s'appliquent pas au niveau individuel, mais à l'échelle des laboratoires qui, en cas de non-respect, peuvent faire l'objet d'amputation dans la dotation qu'ils reçoivent de l'université. Dès lors, cette mesure rend les membres des laboratoires dépendants les uns des autres s'ils ne veulent pas subir une diminution des ressources :

> « *Ils parlaient beaucoup de Shanghai en 2012 avec la fusion des universités. Après, ils l'ont pas dit de façon ouverte, mais ça va dans le même sens. Au niveau des publications, ils ont bien dit que les laboratoires qui signent pas bien, ils auront une dotation en moins. Donc il y a des petites sanctions pour ceux qui se conduisent pas bien. Mais, bon, y a pas marqué pour Shanghai derrière. Mais y a des incitations et régulièrement, des chartes sur comment signer les articles. Pas oublier* [le nom de l'université], *pas oublier au CNRS… mais ça, c'est par rapport aux classements, Shanghai ou autres d'ailleurs. C'est facile, ça se compte. Par contre, on évalue pas la qualité : ça c'est plus difficile.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un élu siégeant au conseil d'administration de l'université.

Comme le montre le courriel ci-dessous, ces sanctions budgétaires à l'échelle des laboratoires donnent lieu à des rappels de la part des directeurs :


Dear All

this is the address you have to use on any paper, abstract, poster or communication as requested by L'université

[redacted]

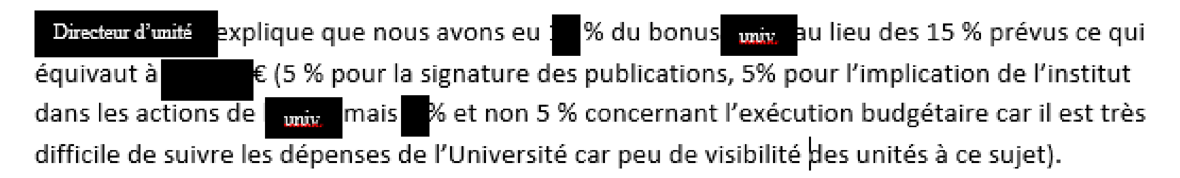
You know that our financial bonus is calculated on how efficient we are in using it so I trust you to use it in every published piece of science on the internet.

Figure 73 : Extrait d'un courriel envoyé par un directeur de laboratoire du site étudié en 2017[5].

L'introduction de ces sanctions collectives affecte les relations entre les chercheurs et enseignants-chercheurs à l'échelle des laboratoires et favorise les stratégies de « *blame game* » (Hood, 2011) : ces sanctions semblent renforcer la position hiérarchique du directeur de laboratoire qui rappelle les règles afin d'éviter les blâmes.

[5] « Cher tous, voici l'adresse que vous devez utiliser sur tout papier, résumé, poster ou communication comme demandé par l'université. Vous savez que notre bonus financier est calculé en fonction de l'efficacité avec laquelle nous l'utilisons. Je vous fais donc confiance pour l'utiliser dans chaque article scientifique publié sur internet. »

L'évaluation à quatre ans du projet Emex a accentué le recours à ces sanctions budgétaires. Cet extrait d'un compte rendu de laboratoire montre le lien de causalité entre l'évaluation du projet Emex et le niveau d'amputation d'une partie de la dotation du laboratoire versée par l'université. Auparavant, le non-respect de la signature pouvait entrainer une diminution de cinq pour cent du bonus attribué aux laboratoires par l'université. À partir de 2016, le montant total du bonus est soumis au respect des bonnes pratiques en matière de signature :



Directeur d'unité explique que nous avons eu [redacted] % du bonus univ. au lieu des 15 % prévus ce qui équivaut à [redacted] € (5 % pour la signature des publications, 5% pour l'implication de l'institut dans les actions de univ. mais [redacted] % et non 5 % concernant l'exécution budgétaire car il est très difficile de suivre les dépenses de l'Université car peu de visibilité des unités à ce sujet).

Budget 2016

La dotation de l'Université reste la même : [redacted] € dans lequel le bonus n'est pas inclus. Concernant ledit bonus, Directeur d'unité a assisté à la réunion « Budget univ. » où il a été précisé que les règles d'obtention du bonus n'ont pas été reconduites alors qu'elles étaient valables pour deux ans. En effet, l'Université va être évaluée cette année et ils se sont aperçus que la signature des publications n'était toujours pas conforme à leur demande. A l'avenir, les 15 % de bonus ne seront attribués que si la signature d'articles est correcte mais il y aura une gradation. A ce jour, Directeur d'unité ne sait pas de combien sera le pourcentage du bonus pour Le laboratoire

Figure 74 : Extrait d'un compte rendu de conseil de laboratoire en début d'année 2016.

Ces règles ont par ailleurs été maintenues après la labélisation définitive du site. Comme le montre le document ci-dessous, en 2020, le calcul du bonus des laboratoires est indexé principalement sur la conformité des signatures, le second critère étant le dépôt des publications sur le site internet des archives ouvertes HAL. Un dispositif incitatif supplémentaire a été adopté : les publications dans des revues de rang A ne seront prises en compte que si au moins quatre-vingts pour cent des publications sont correctement signées :

[redacted]

RESULTAT DU BONUS PERFORMANCE 2020 : [redacted]

Unité : [redacted]

I - CRITERE A : CONFORMITE A LA CHARTE DE SIGNATURES DES PUBLICATIONS

Rappel de la charte :

[redacted]

Mentions obligatoires de la charte des publications :

TUTELLES DE L'UNITE	TUTELLES CONTROLEES DANS LES SIGNATURES
Université [redacted]	Université [redacted]

DONNEES TECHNIQUES

Source	Web of Science
Requête	[redacted]

	Nombre
Productions dans le Web of Science analysées pour le critère A	[redacted]
Productions correctes	[redacted]
Productions où une ou plusieurs tutelles sont manquantes	[redacted]
Bonus critère A [redacted]	[redacted] %

Le bonus sur le critère A (5%) est déclenché à partir de 80% de publications mentionnant Université [redacted]
Pour le calcul du pourcentage, est pris en compte le pourcentage des productions correctement affiliées aux tutelles analysées.

Figure 75 : Extrait de « l'analyse résultats bonus performance 2020 » d'un laboratoire du site.

À la suite de ces tableaux sont listées les publications avec les signatures erronées, celles dont l'une ou plusieurs des tutelles sont manquantes. Ce document est diffusé aux directeurs de laboratoire en priorité et souvent transmis aux chefs d'équipe, mais ces derniers peuvent aussi les envoyer à tous les chercheurs et enseignants-chercheurs de leur laboratoire. En ce sens, la diffusion des publications erronées avec le nom de leur auteur permet les processus de « *naming, blaming, and shaming* » (Felstiner, Abel et Sarat, 1980 ; Hood, 2011). Ceci montre l'une des formes que peut prendre le gouvernement par la performance : en situant la responsabilité des résultats au niveau des laboratoires et en introduisant des pénalités collectives, les sanctions ont un effet renforcé.

B - Des sanctions individuelles : le non-renouvellement des contrats

Les possibilités de sanctions existent aussi lors du renouvellement des contrats financés par Emex. Tous sont à durée déterminée avec un premier financement, dans la plupart des cas, de deux ans qui peut être renouvelé jusqu'à deux fois. Dans le cadre des recrutements, les équipes dirigeantes ont utilisé les chaires Emex comme des primes distribuées aux laboratoires. C'est alors un moyen de récompenser une équipe en lui permettant un nouveau recrutement accompagné d'un budget conséquent afin de mener à bien sa stratégie scientifique :

> « *Au lieu de donner des primes aux laboratoires, je donne au laboratoire des chaires pour ceux qu'ils engagent et pour le travail qu'ils nous rapportent après. Sur les publications pour le rapport d'évaluation… si c'est pas bien je donne pas, quand je dis « je » c'est* Emex. »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe présidentielle.

Comme le montre cet extrait d'entretien, la performance des lauréats des chaires est rapportée à leur utilité en termes de résultats pour l'évaluation à quatre ans. L'usage du pronom « je » pour désigner la fondation Emex montre le pouvoir discrétionnaire du comité de pilotage qui rassemble l'élite programmatique locale et statue sur l'attribution et le renouvellement des contrats Emex. Ce dernier nous a souvent été présenté comme une formalité quand il s'agit du premier renouvellement. En revanche, contrairement à ce que laissait entendre l'appel à candidatures pour les chaires d'excellence ci-dessous, la décision de titularisation des lauréats dépend de la capacité à ces derniers à contribuer à l'obtention des résultats annoncés dans le projet Emex :

Organization:

Emex offers full time endowed chairs as full professors or research directors with the intention to grant permanent positions at [redacted] University 2 or 3 years later. Salary, benefits and employment conditions for the chair holder are in accordance with the public agreement for French state-universities and national research institutions.

Figure 76 : Extrait de l'appel à candidatures « chaire d'excellence » lancé par la fondation Emex en 2014[6].

Pourtant selon les lauréats avec lesquels des entretiens ont été réalisés, la titularisation leur avait été présentée comme la suite logique des chaires. Mais dans les faits, les renouvellements de contrats n'ont pas été automatiques, et obtenir un poste permanent n'a pas été facile. L'extrait d'entretien ci-dessous, réalisé auprès d'un des lauréats des chaires Emex, montre son insatisfaction face à la gestion de cette chaire et à l'écart entre ce qui lui avait été promis et ce qu'il a réellement obtenu, ce qui a finalement amené à la rupture de son contrat :

> « *Heu…est-ce que je peux parler librement ou mon nom va apparaitre ?*
>
> — *Non, non, votre nom n'apparaitra jamais nulle part.*
>
> — *D'accord, d'accord, parce que je voudrais pas avoir de problèmes.*
>
> — *Non, non, bien sûr je comprends. Mais non, c'est totalement anonyme.*
>
> — *Oui, parce que les choses n'ont pas été très simples, on va dire…*
>
> — *D'accord… Si ça peut vous rassurer, vous n'êtes pas le premier à me dire ça…*
>
> — *OK, OK, bon je vais dire la vérité alors. Alors, l'annonce disait : il y a des chaires d'excellence avec deux ans sans enseignement avec un salaire… Non ça disait pas le salaire. Et ensuite, le poste deviendra fixe, et bah, ça c'est pas vrai. (…) Après en septembre, on m'a dit : « dans votre cas on peut pas garantir la position ». Dans d'autres cas, je pense qu'on a garanti à d'autres. Vous devez savoir mieux que moi. Mais moi, le problème c'est que j'ai fait quelque chose d'interdisciplinaire. Je suis* X (chercheur dans une discipline issue des sciences naturelles) *on me dit, on a plus de place en* Y (la discipline du chercheur) *et vous pouvez pas occuper un poste en* Z (une autre discipline issue des sciences naturelles). *Donc on vous demande de faire de l'interdisciplinaire mais après on vous dit : y a pas de place, ça, c'est un problème grave. Je pense qu'il y avait déjà un* X (chercheur issu de la même discipline) *donc j'ai réalisé qu'il y avait une concurrence entre moi et un autre. Et aussi, on a réduit l'argent, dans mon projet y avait deux post-doc et en fait j'en ai eu qu'un, enfin plein de choses comme ça.* »

---

[6] « *Emex offre des chaires à temps plein en tant que professeurs titulaires ou directeurs de recherche avec l'intention d'offrir un poste permanent à l'université 2 ou 3 ans plus tard. Le salaire et les conditions de travail pour le titulaire de la chaire sont conformes à la convention publique des universités d'État françaises et des instituts de recherche nationaux.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un des lauréats de l'appel à candidatures chaire d'excellence lancé par la fondation Emex.

Nous avons pu suivre le cas d'un autre lauréat qui a lui aussi exprimé son insatisfaction à l'égard de ces chaires. À l'issue des deux ans de financement, ce chercheur a rempli le dossier d'évaluation fourni par Emex (cf. annexe 10). À ce titre, il a dû rendre compte des résultats du projet en démontrant son « *impact* » à travers les publications, l'obtention de brevet ou encore la création de partenariats, et convaincre la fondation de l'intérêt de poursuivre le financement de cette chaire. Dans son cas, sa demande de renouvellement de contrat a été refusée. Les lettres échangées entre ce chercheur et la direction de la fondation Emex, auxquelles nous avons eu accès, permettent de mieux comprendre les arbitrages qui ont abouti au non-renouvellement du contrat. En l'occurrence, la performance du chercheur semble avoir joué un rôle important. Comme le montre la première lettre envoyée par la fondation Emex à la suite de l'étude de ce projet, les motifs de ce refus portent essentiellement sur les productions scientifiques et leurs signatures. Plus précisément, il y est regretté « *le manque de visibilité accordée à la fondation Emex en tant que financeur* » ainsi que la non-mention de l'université comme adresse employeur, il est également rappelé qu'une demande de financement sur quatre ans n'est pas comprise dans le dispositif des chaires dont le renouvellement est valable pour un contrat de deux ans seulement :

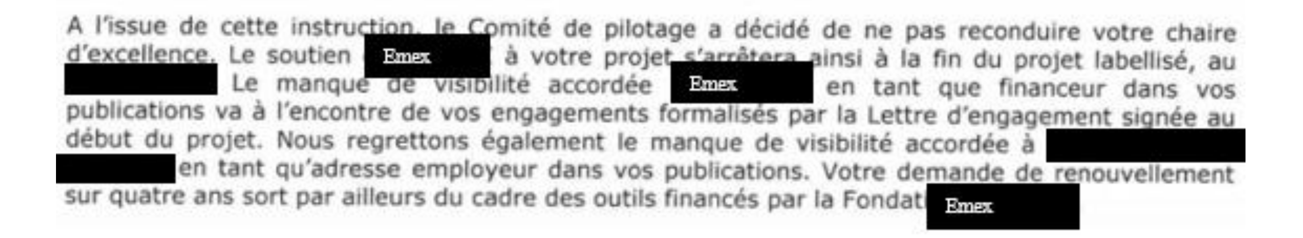

A l'issue de cette instruction, le Comité de pilotage a décidé de ne pas reconduire votre chaire d'excellence. Le soutien Emex à votre projet s'arrêtera ainsi à la fin du projet labellisé, au [redacted] Le manque de visibilité accordée Emex en tant que financeur dans vos publications va à l'encontre de vos engagements formalisés par la Lettre d'engagement signée au début du projet. Nous regrettons également le manque de visibilité accordée à [redacted] en tant qu'adresse employeur dans vos publications. Votre demande de renouvellement sur quatre ans sort par ailleurs du cadre des outils financés par la Fondat Emex

Figure 77 : Extrait de la première lettre reçue par le lauréat d'une chaire d'excellence envoyée par la fondation Emex après l'instruction de la demande de renouvellement du contrat soumise par le lauréat.

Ce chercheur a répondu à la direction de la fondation par une lettre adressée au vice-président délégué Emex dans laquelle il a cherché à démontrer que les performances mesurées par les indicateurs avaient été réalisées :

With your kind permission, I would like to offer additional clarifications regarding these particular statements:

a. Under section "e. Publications" of my renewal application, I list [redacted] **research papers** either published, in print or submitted for publication between mid-2015 and April 2017. I also list one additional paper published during this time by Dr. [redacted]. My understanding was to list in this section all papers published roughly during the relevant period, not only those directly resulting from funding provided by Emex. The list reflects well the diversity of my research both current and predating my contract with UNIV which started on [redacted]

b. **Eighteen papers** report on research funded by grants other than the Emex Chair Excellence program. This is the reason why Emex funding is not acknowledged in these publications.

c. **In 6 of these [redacted] papers** (4 published in the transitional year [redacted]) my current affiliation with UNIV is not provided because it was too late in the production cycle to make such changes. **In 13 papers** my affiliation with UNIV was included although perhaps some details were lacking. I have corrected this matter as soon as I received clear guidelines on how to report my UNIV affiliation.

d. On **12 papers** my name is listed as the **project leader** (last name) and on **2 large analytical** papers it is listed as the **main author** (first name).

e. The paper [redacted] recently submitted for publication to the [redacted] and co-authored by [redacted] is the direct product of research funded by OMEX which started only in fall 2015 based laboratory results delivered as recently as in December 2016. In the "Acknowledgments" section, the paper explicitly lists Emex funding. Also, affiliations with UNIV are provided for all authors from the laboratory

f. More papers (3–4) are currently in preparation and all, of course, will provide information about the source of funding and current affiliation of the authors, as is the standard practice in academia.

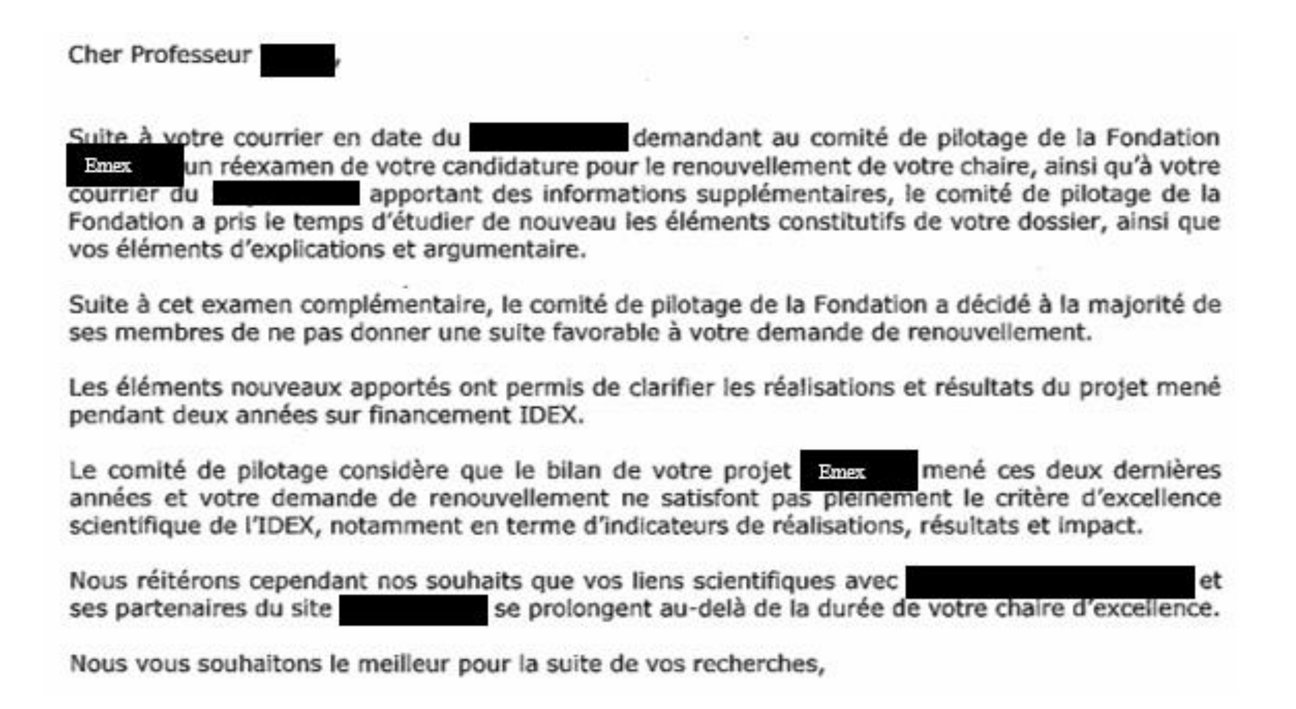
g. Points "e" and "f" demonstrate our ability to move from the laboratory stage of research to publication very efficiently and quickly.

h. Taking the above into consideration, I believe that I have met all of my contractual obligations to implement my research as planned and to acknowledge Emex funding and affiliation with UNIV in my publications when appropriate and when applicable. Listing my current affiliation with UNIV on many publications **already in progress** prior to the beginning of my contract with UNIV **provided** UNIV **with additional international visibility**.

i. Lastly, I apologize that I did not make it sufficiently clear that my application was **either** for a 2-year **or** 4-year term, depending on Emex financial resources and regulations.

Figure 78 : Extrait de la lettre envoyée par l'un des lauréats d'une chaire Emex en réponse au rejet de sa demande de prolongation de chaire. P.1, 2. [Traduction de l'extrait en annexe 12]

Cependant, comme le montre la seconde lettre ci-dessous envoyée par la fondation Emex, les performances du chercheur ne répondent « *pas pleinement au critère d'excellence scientifique de l'Idex, notamment en termes d'Indicateurs de réalisations, résultats et impact* » :


Cher Professeur [redacted],

Suite à votre courrier en date du [redacted] demandant au comité de pilotage de la Fondation Emex un réexamen de votre candidature pour le renouvellement de votre chaire, ainsi qu'à votre courrier du [redacted] apportant des informations supplémentaires, le comité de pilotage de la Fondation a pris le temps d'étudier de nouveau les éléments constitutifs de votre dossier, ainsi que vos éléments d'explications et argumentaire.

Suite à cet examen complémentaire, le comité de pilotage de la Fondation a décidé à la majorité de ses membres de ne pas donner une suite favorable à votre demande de renouvellement.

Les éléments nouveaux apportés ont permis de clarifier les réalisations et résultats du projet mené pendant deux années sur financement IDEX.

Le comité de pilotage considère que le bilan de votre projet Emex mené ces deux dernières années et votre demande de renouvellement ne satisfont pas pleinement le critère d'excellence scientifique de l'IDEX, notamment en terme d'indicateurs de réalisations, résultats et impact.

Nous réitérons cependant nos souhaits que vos liens scientifiques avec [redacted] et ses partenaires du site [redacted] se prolongent au-delà de la durée de votre chaire d'excellence.

Nous vous souhaitons le meilleur pour la suite de vos recherches,

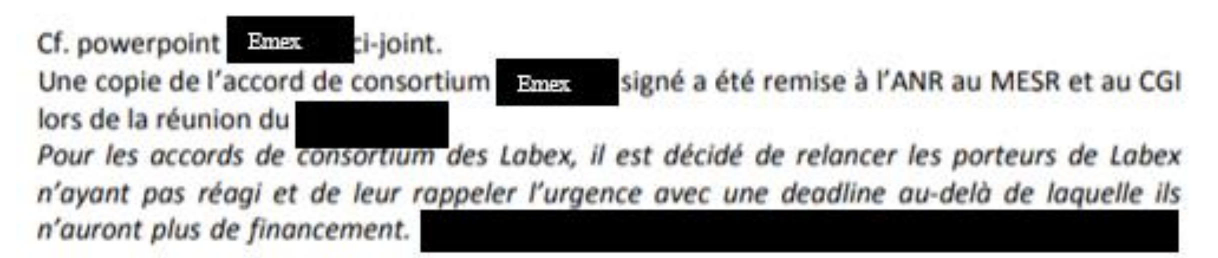
Figure 79 : Extrait de la seconde lettre reçue par le lauréat d'une chaire d'excellence envoyée par la fondation Emex après l'instruction de la demande de renouvellement du contrat soumise par le lauréat.

Cet exemple montre que les indicateurs utilisés par la fondation Emex constituent une ressource pour la direction d'Emex. Ces derniers couplés à des contrats de courte durée placent les équipes dirigeantes dans une position où elles peuvent renouveler les contrats au cas par cas.

C - Des directeurs de Labex rappelés à l'ordre

Comme nous l'avons déjà vu (cf. chapitre 4 II B), les Idex créent des liens d'interdépendance entre les porteurs de projet Idex et les autres porteurs de projet d'excellence, et en particulier les Labex. Les premiers dépendent des seconds afin de voir le projet Emex pérennisé. Ainsi, les chercheurs et enseignants-chercheurs des Labex participent plus que le reste de la communauté académique à la fabrication des résultats du projet Emex, mais les fonds Labex étant inclus dans la dotation Idex, ils dépendent réciproquement de la fondation Emex. Les coordinateurs de Labex et les équipes dirigeantes sont ainsi amenés à collaborer. Mais ils n'ont pas exactement les mêmes intérêts. Les sources écrites provenant de la fondation donnent à voir des difficultés de coordination. Le comité de pilotage de fondation Emex a du mal à

obtenir les informations dont il a besoin de la part des coordinateurs de Labex. C'est par exemple le cas pour les accords de consortiums d'Emex. Comme le montre l'extrait ci-dessous, les seules signatures manquantes sont celles de la plupart des coordinateurs de Labex. Seul l'un d'entre eux a signé le document en temps et en heure. Il s'agit de la troisième réunion de comité de pilotage où cette information est mentionnée et où le calendrier est rappelé. Face à l'absence de réactivité de certains coordinateurs de Labex, le comité de pilotage décide de relancer ceux-ci et de leur rappeler que leurs financements dépendent de leurs liens avec la fondation. Si cet accord n'est pas signé « *ils* [les Labex] *n'auront plus de financements* » :


3) Etat des accords de consortium

Cf. powerpoint Emex ci-joint.
Une copie de l'accord de consortium Emex signé a été remise à l'ANR au MESR et au CGI lors de la réunion du [redacted]
Pour les accords de consortium des Labex, il est décidé de relancer les porteurs de Labex n'ayant pas réagi et de leur rappeler l'urgence avec une deadline au-delà de laquelle ils n'auront plus de financement. [redacted]

Figure 80 : Extrait d'un procès-verbal du comité de pilotage de la fondation Emex en novembre 2013. p. 3.

La dépendance des Labex à la fondation Emex est parfois mal vécue par certains coordinateurs de Labex. Certains d'entre eux aspirent à obtenir plus d'indépendance et peinent à se plier aux règles de la fondation. Un coordinateur de Labex relaie ce message lors d'une réunion du comité de pilotage de la fondation, au cours de laquelle, en prévision de l'évaluation à quatre ans les coordinateurs de Labex sont invités à présenter l'avancement de leurs projets et à formuler des retours vis-à-vis de la fondation Emex. Il regrette le manque d'autonomie des Labex et demande à la fondation davantage de libertés quant aux pratiques et à l'utilisation des budgets dans le cadre de son projet Labex. L'équipe de la fondation Emex, au contraire, veille à encadrer les pratiques au sein de ces structures et a répondu négativement à cette demande.

Les liens entre les Labex et l'Idex constituent un enjeu important et ils peuvent parfois être tendus. Un coordinateur de Labex considère que la plupart des interactions qu'il a eues avec les équipes dirigeantes ont été désagréables. Il prend l'exemple de l'inauguration de son Labex pour illustrer ses propos. Lors de cet évènement, une bannière a posé un problème à un membre de l'équipe présidentielle car elle ne respectait pas la charte graphique de l'université. Plus précisément, elle indiquait d'abord le nom du projet, le logo de l'université étant affiché

en plus petit et en dernier. Cela a entraîné un rappel à l'ordre du coordinateur de Labex par un membre de l'équipe présidentielle au motif que le positionnement des différents sigles ne reflétait pas l'architecture des projets d'excellence sur le site étudié. Par extension, ce sont les liens entre les représentants de l'université et les membres du Labex qui étaient symboliquement en jeu lors de cet évènement. La direction a interprété le choix fait pour la bannière comme une prise d'autonomie de la part du Labex. L'équipe présidentielle avait l'impression de ne plus recevoir l'événement, mais d'être accueillie par le Labex :

> « *Pour vous donner un exemple, donc on a fait une inauguration, un lancement du Labex, au siège de l'université, hein. Bon. Pour montrer bien que l'université c'était le porteur, avec les différents invités, les différentes tutelles, le président était là et on avait mis une banderole « université et* X (mentionnant le nom du projet) *» et ça a beaucoup fâché* Y (un membre de l'équipe présidentielle). *Mais c'était à l'université, donc c'était simplement… y avait pas de volonté du tout d'autonomie sinon on aurait été à un autre endroit. Ça a beaucoup fâché* Y *et y a failli avoir un clash à ce moment-là. Donc vraiment ça a été compliqué…* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur de Labex.

Un autre coordinateur de Labex a été rappelé à l'ordre par les équipes dirigeantes quand il a accordé un entretien à un journaliste pendant la période probatoire. Cet entretien a été utilisé dans un article critique vis-à-vis des évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche française, les propos du directeur de Labex étant cités pour illustrer le renforcement des équipes dirigeantes des universités notamment depuis la fusion des trois universités et l'obtention de l'appel à projets Idex. L'extrait mettait directement en cause les procédures d'attribution des crédits mises en place par la fondation Emex qui étaient qualifiées de clientélistes alors que les pratiques affichées par Emex mettent, au contraire, en avant la création de procédures transparentes afin de ventiler les fonds Idex et de les rendre profitables à la communauté académique dans son ensemble. À la suite de la publication de cet article, le chercheur a été « *mis de côté par la direction de l'université* » :

> « *En fait, localement, tant qu'on est bon, brillant, etc. etc… on nous fout la paix. Ceci dit… faut pas trop l'ouvrir. Heu… Je paye en ce moment un prix lourd par rapport à ça… j'ai été mis de côté totalement par la direction de l'université depuis quelques mois suite à un article paru dans* X (nom du média dans lequel est paru l'article) *où j'ai dit des trucs qui n'ont pas eu l'air de plaire à* Y (un membre de l'équipe présidentielle). »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Labex.

Selon ce coordinateur de Labex, sa mise à l'écart a eu des effets sur son travail et la mise en œuvre de son projet, car il ne dispose plus de « *relais directs et rapides* » pour ses demandes dans le cadre du Labex. Il dépend du fonctionnement usuel de l'université et il n'a plus accès au traitement d'exception dont bénéficient les chercheurs et enseignants-chercheurs faisant partie des projets d'excellence. Cela se traduit par une perte de temps pour ce directeur qui peine à débloquer certaines situations :

> « *Être proche ça veut dire avoir des relais directs et rapides. C'est avoir une réactivité parce qu'on a besoin de mettre en place quelque chose. On a une opportunité qui se présente à nous, on a soit des collègues, des recrutements, etc, etc. Donc quand on croise tous les jours le vice-président à la recherche, le vice-président Emex ou le président. Et bien, on en touche un mot. Ou lorsqu'il y a un problème dont on n'arrive pas à se dépatouiller au niveau des services administratifs, on dit « mais qu'est-ce que c'est cette histoire ». On va voir le président ou le vice-président et avec un coup de fil ou la menace d'un coup de fil et ça débloque tout. Voilà y a des arbitrages à rendre, les arbitrages peuvent être rendus d'un côté ou de l'autre donc il vaut mieux être proche de la direction. Mais ça, c'est vrai partout.*
>
> — *D'accord et donc là ,vous avez plus ces relais rapides… ?*
> — *C'est plus compliqué en effet.*
> — *Et ça affecte votre travail ?*
> — *Ça me fait perdre du temps, ouais…* »
>
> Extrait d'entretien réalisé auprès d'un directeur de Labex.

Cet extrait d'entretien révèle que le fonctionnement de la fondation Emex permet ce genre de sanctions. En effet, comme nous l'avons vu dans le troisième chapitre, la fondation met en réseau tous les récipiendaires des fonds du PIA avec ses personnels et avec la direction, et la conduite des projets d'excellence repose sur les dérogations aux règles administratives de l'université. La mise à l'écart de ce coordinateur de Labex constitue alors une sanction, car son projet ne bénéficie plus du traitement d'exception.

III - Les négociations locales comme normes

L’impératif de réussir l’évaluation à quatre ans a enfin conduit les équipes dirigeantes à déployer le projet Emex, en partie, sur la base de négociations locales. Afin de lancer Emex rapidement et d’en prédire les premiers résultats, l’élite programmatique a notamment identifié les premiers lauréats des appels à projets en amont de leurs lancements. Nous verrons également qu’au fil de la mise en œuvre du projet, les fonds Idex sont davantage pilotés, mais peuvent être attribués selon des stratégies de *lobbying* développées par les porteurs de projet d’excellence.

A - Un casting des lauréats réalisé en amont des premiers appels à projets

Obtenir les résultats annoncés en quatre ans a contraint les équipes dirigeantes à respecter un agenda serré et à lancer les projets rapidement. En conséquence, le démarrage des appels à projets internes a constitué une étape charnière. Afin de réduire l’incertitude quant au commencement du projet Emex, les membres de l’élite programmatique se sont assuré que des projets seraient déposés dès les premiers appels publiés par la fondation. Pour ce faire, ils ont échangé avec des chercheurs et enseignants-chercheurs proches d’eux, avec lesquels ils avaient déjà travaillé. Ces derniers ont alors disposé d’informations exclusives sur l’orientation des appels à projets, les attendus de la fondation Emex, et les procédures à suivre pour soumettre les projets. Cela a permis à l’élite programmatique de gagner du temps et d’anticiper les premiers résultats d’Emex. En effet, elle disposait d’une connaissance solide et de longue date de leurs travaux et a pu faire confiance à ces chercheurs qui, parallèlement au lancement du projet Emex, ont commencé à travailler sur des projets à soumettre à la fondation. C’est ce qu’explique ce chercheur lauréat de la fondation Emex quand il évoque la genèse de son projet. Avec plusieurs collègues, ils avaient identifié des besoins au niveau de l’articulation entre formation et recherche, et ils avaient réfléchi en amont à comment améliorer la situation. Ils avaient déjà mis en place des initiatives, et en particulier un partenariat avec une université prestigieuse. Du fait de leur proximité avec l’élite programmatique, cette dernière connaissait

leur agenda de recherche, et dès que le projet Emex a été sélectionné, elle a pu les informer de la prochaine ouverture des appels à projets et de leurs contenus :

> « *D'accord et pour monter le projet vous étiez en lien avec* W (un directeur de Labex partenaire du projet financé par la fondation Emex) *le directeur de l'école doctorale ou…*
>
> —*Ah, bah, ce sont tous des copains, certains plus copains que d'autres, mais je dirais qu'on est plus loin que collègues. Donc oui, oui. (…) C'est vrai que dans le cas de* X (le projet financé par Emex) *ça a pu naître spontanément à travers laboratoire et formation parce qu'on était copain, je pense, parce qu'on se voyait déjà et qu'on parlait. Après, on a inclus d'autres personnes, mais y avait trois, quatre personnes. En mangeant à la cantine, on a discuté de ça.*
>
> —*Et est-ce qu'il y a une personne plus qu'une autre qui a enclenché le projet ? Pour finalement dire : « aller on y va, on va répondre »…*
>
> —*Oui, moi.*
>
> —*D'accord, et c'était venu d'où ?*
>
> —*C'était parce que j'avais discuté avec* Y (un membre de l'équipe présidentielle). *À l'époque, j'avais déjà monté un truc avec* Z (une université étrangère renommée) *et j'en avais discuté avec* Y (le prénom du membre de l'équipe présidentielle) *et il l'avait même mis dans son programme* (le projet Emex) *parce que, quand même,* Z (une université étrangère renommée) *c'est pas de la piquette. Et un jour, quand il a voulu lancer l'académie d'excellence, il est venu me voir. Donc si vous voulez, c'était pas induit mais bon. C'était un peu, je sais que vous faites ça, pourquoi vous venez pas déposer un truc, quoi. Donc y avait un peu…si vous voulez à un moment donné quand lui il est venu me voir, les copains à la cantine, je leur ai dit : «* Y (le prénom du chargé de mission Emex) *est venu me voir est-ce qu'on peut pas faire ça ?* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un porteur de projet financé par la fondation Emex.

Les chercheurs en lien avec l'équipe dirigeante ont ainsi pu bénéficier d'informations privilégiées et précieuses afin de bénéficier des fonds Idex en transformant en projets des idées qui étaient en germe. Ce genre de récits a été recueilli notamment pour les premiers projets financés par la fondation Emex, et plus particulièrement pour les projets comportant un important volet formation ou des projets lauréats aux appels « école d'excellence ». Cela n'est pas fortuit et montre que l'élite programmatique locale veille au respect de ce qu'elle a annoncé. En effet, si le recours aux appels à projets pour le financement de la recherche est devenu ordinaire dans le milieu académique, le financement sur projets de programmes de formation est moins fréquent. En conséquence, il était difficile pour les équipes dirigeantes de prédire la réception qu'auraient des appels à projets centrés sur la formation. Qui plus est, la communication très restreinte autour du projet Emex ne permettait pas de mesurer l'adhésion

qu'il susciterait, en particulier sur les aspects orientés vers les activités de formation. S'assurer en amont que des appels à projets sur ces questions susciteraient des réponses était donc important, et communiquer des informations à des collègues proches permettait de réduire les risques d'échec des premiers appels.

La communication d'informations de façon ciblée au premier cercle de collègues entourant l'élite programmatique est ainsi une manière de garantir l'obtention des résultats annoncés. De la même façon, un membre de l'équipe présidentielle prend l'exemple de l'indicateur « nombre de contrats en partenariat avec des partenariats industriels » du volet valorisation de la recherche pour expliquer comment les performances promises ont été réalisées. En l'occurrence, il se charge de mettre en relation les chercheurs dont il connait le travail et qu'il estime compatibles avec les activités des industries qui ont été contactées dans le cadre de l'élaboration du projet Emex :

> « *On a un contrat, on a un cahier des charges. Voici le départ, voici l'arrivée, et voici les résultats : tout est écrit avec les tableaux d'indicateurs. Par exemple, je prends un tableau qui peut être clair pour vous. Voilà, au hasard, je prends la valorisation de la recherche avec les contrats des industriels. Voici cette année, les contrats que nous avons pour les trois universités : on a dix-huit millions l'an quatre. Je propose une augmentation de quinze pour cent de plus. L'an dix, cinquante pour cent.*
>
> — *Et ça, ça a été fait ?*
>
> — *Ça a été fait. Ça a été fait pour l'an quatre.*
>
> — *Et comment vous avez fait pour faire cette projection et faire à quatre ans ces quinze pour cent de plus ?*
>
> — *Je regarde les contrats avec les labos : on devrait pouvoir faire ça. Je regarde les promesses, et ceux-là, je dis : « allez chercher les contrats avec ceux-là connaissant vos recherches ». Je leur dis « allez vendre vos recherches » et je donne les adresses des industriels.* »

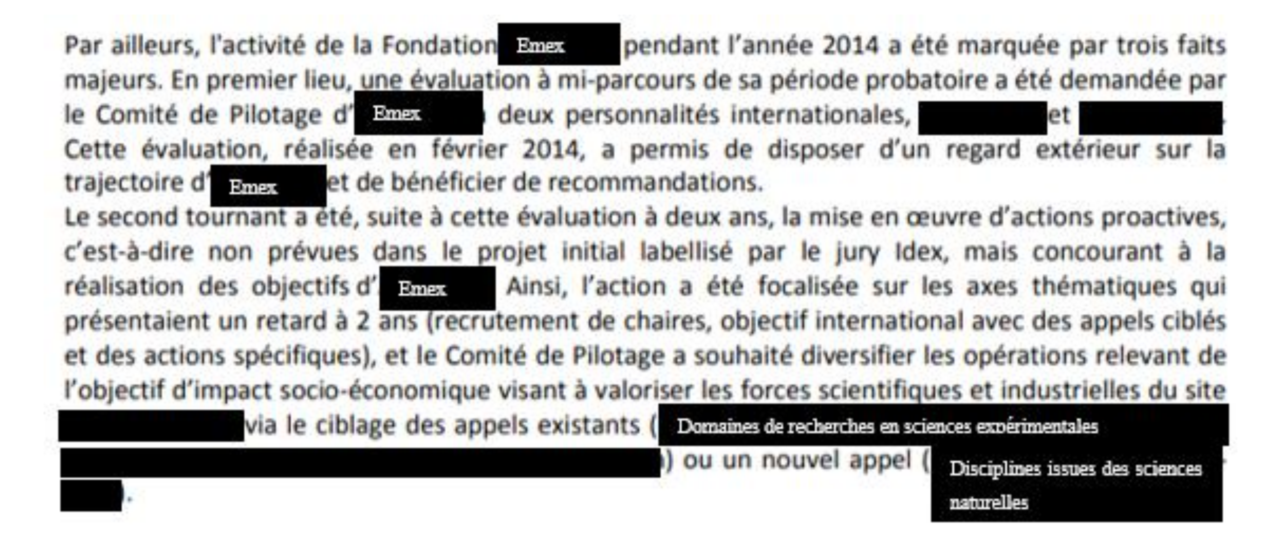
Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission Emex.

Ces pratiques informelles profitent ainsi aux chercheurs et enseignants-chercheurs se situant au plus proche de l'élite programmatique. Ils bénéficient des informations adéquates afin de profiter de la mise en œuvre du projet Emex que ce soit en recevant des fonds Idex, ou en ayant la possibilité d'investir les partenariats prévus dans le projet. Cette stratégie de fléchage des fonds est utilisée afin de réduire l'incertitude quant au lancement du projet Emex et l'obtention des résultats attendus, mais pas dans l'optique de concentrer les fonds Idex. Il s'avère que la première vague d'appels à projets lancés par la fondation Emex a connu un succès

qui n'a cessé de prendre de l'ampleur. Ainsi, par la suite, des projets, même en formation, ont pu être sélectionnés sans avoir été sollicités en amont par l'élite programmatique.

B - L'interdisciplinarité au service d'un fléchage accru des fonds Idex

Au bout de deux ans de mise en œuvre du projet Emex, la direction de la fondation a organisé, de son propre chef, une autoévaluation dirigée par un des membres du jury Idex et un chercheur étranger ayant occupé plusieurs postes de direction d'établissements universitaires. Le document qu'ils ont rédigé souligne le succès des appels à projets lancés par la fondation. Face au taux de réponse, le compte rendu de l'évaluation suggère un fléchage accru des fonds Idex afin d'accroître leur concentration et de démultiplier l'effet structurant du projet. Comme le montre ci-dessous l'extrait du rapport d'activité de la fondation, cette évaluation a donné lieu à des actions qui ne figuraient pas à l'origine dans le projet Emex dans le but d'obtenir les résultats annoncés :



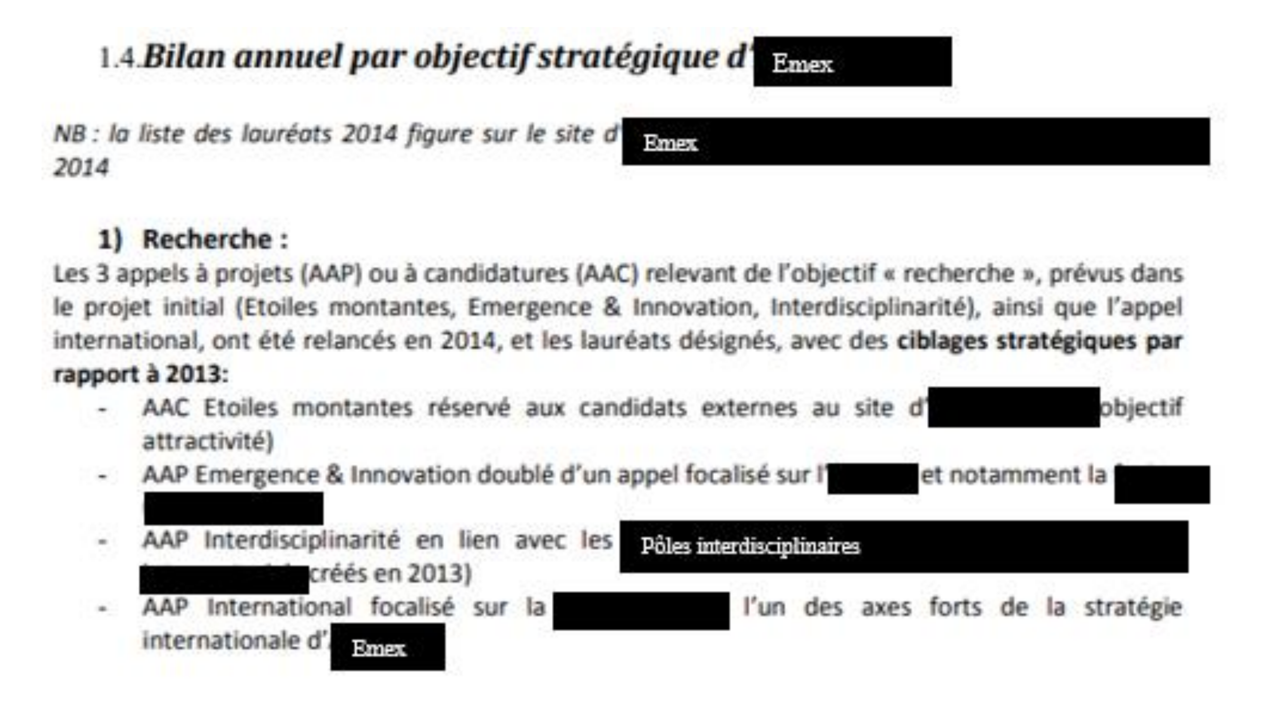
Par ailleurs, l'activité de la Fondation Emex pendant l'année 2014 a été marquée par trois faits majeurs. En premier lieu, une évaluation à mi-parcours de sa période probatoire a été demandée par le Comité de Pilotage d'Emex deux personnalités internationales, [redacted] et [redacted].
Cette évaluation, réalisée en février 2014, a permis de disposer d'un regard extérieur sur la trajectoire d'Emex et de bénéficier de recommandations.
Le second tournant a été, suite à cette évaluation à deux ans, la mise en œuvre d'actions proactives, c'est-à-dire non prévues dans le projet initial labellisé par le jury Idex, mais concourant à la réalisation des objectifs d'Emex. Ainsi, l'action a été focalisée sur les axes thématiques qui présentaient un retard à 2 ans (recrutement de chaires, objectif international avec des appels ciblés et des actions spécifiques), et le Comité de Pilotage a souhaité diversifier les opérations relevant de l'objectif d'impact socio-économique visant à valoriser les forces scientifiques et industrielles du site [redacted] via le ciblage des appels existants (Domaines de recherches en sciences expérimentales [redacted]) ou un nouvel appel (Disciplines issues des sciences naturelles [redacted].

Figure 81 : Extrait du rapport d'activité 2014 et programme d'activité 2015 de la fondation Emex. Approuvé par le conseil de gestion en décembre 2014. p. 2.

Pour ce faire, la direction de la fondation Emex a effectué un « *ciblage stratégique des appels à projets* »[7] notamment à travers la modification des critères de sélection. Concernant la

[7] Extrait du programme d'activité 2014 et programme d'activité 2015 de la fondation Emex. Approuvé par le conseil de gestion en décembre 2014.P.8.

recherche, les appels à projets sont désormais orientés selon des disciplines, autour d'un objet, ou d'une aire géographique. Quant aux appels à candidatures, seuls les candidats externes au site peuvent y concourir :



1.4 **Bilan annuel par objectif stratégique d' Emex**

NB : la liste des lauréats 2014 figure sur le site d' Emex [redacted] 2014

1) Recherche :

Les 3 appels à projets (AAP) ou à candidatures (AAC) relevant de l'objectif « recherche », prévus dans le projet initial (Etoiles montantes, Emergence & Innovation, Interdisciplinarité), ainsi que l'appel international, ont été relancés en 2014, et les lauréats désignés, avec des **ciblages stratégiques par rapport à 2013:**

- AAC Etoiles montantes réservé aux candidats externes au site d'[redacted]objectif attractivité)
- AAP Emergence & Innovation doublé d'un appel focalisé sur l'[redacted] et notamment la [redacted]
- AAP Interdisciplinarité en lien avec les Pôles interdisciplinaires [redacted] créés en 2013)
- AAP International focalisé sur la [redacted] l'un des axes forts de la stratégie internationale d' Emex

Figure 82 : Extrait du programme d'activité 2014 et programme d'activité 2015 de la fondation Emex. Approuvé par le conseil de gestion en décembre 2014. p. 8.

L'appel à projets consacré à la promotion de l'interdisciplinarité sur le site fait l'objet d'un traitement particulier. Le fléchage de ces fonds n'est pas opéré par un rétrécissement des critères d'attribution mais par un changement de procédure. Ces projets doivent emprunter un nouveau circuit. En effet, les projets interdisciplinaires doivent dorénavant passer par les pôles interdisciplinaires, et obtenir leur soutien afin de pouvoir concourir aux appels à projets. Ces pôles interdisciplinaires sont des instances prévues dans les statuts de l'université à sa création, mais ils ne sont créés qu'en 2013 en réaction à l'autoévaluation du projet Emex. Chaque pôle interdisciplinaire reprend un des grands axes définis dans le projet Emex. Ils sont présentés comme des organes horizontaux visant à fluidifier la structuration verticale de l'université autour des composantes disciplinaires. Ainsi ils permettent à la structuration scientifique du projet Emex de pénétrer celle de l'université. Ces pôles sont constitués d'un comité de pilotage comprenant des référents d'unités, et d'un coordinateur directement en lien avec la direction de l'université et la direction de la fondation Emex. Les référents sont les directeurs d'unités dont les recherches font partie des axes, et les coordinateurs des pôles sont nommés par le président

de l'université. La délimitation des unités faisant partie de ces pôles est laissée aux coordinateurs : c'est pourquoi ces structures prennent des formes variables. Certains pôles sont organisés autour d'objets avec un périmètre resserré, et d'autres autour de thématiques larges pouvant potentiellement inclure toute la communauté académique. Dans les faits, le comité de pilotage de chaque pôle se constitue par cooptation. Il s'agit d'une structure sans moyens propres qui a pour but de mettre en lien des chercheurs afin de faire émerger des projets interdisciplinaires autour des axes définis dans le projet Emex. Le rôle de ces pôles est polymorphe car leurs actions sont multiples et peuvent varier, l'enjeu majeur étant de créer une interface entre la fondation Emex et l'université. Il s'agit effectivement de la seule instance qui officie dans le cadre de l'université à travers l'attribution des bourses doctorales ou l'élaboration du Comité d'Orientation Scientifique (COS), ainsi que dans les activités de la fondation en filtrant les projets en amont des appels à projets :

> « *Notre activité est un peu compliquée. Les pôles, ils font remonter des idées et des projets à la direction de l'université. Ils ont une vocation à faire remonter des idées de restructurations interdisciplinaires auprès de la direction de l'université. Ils sont présents en tant que pôles dans un certain nombre de jurys interdisciplinaires : par exemple pour attribuer des bourses doctorales interdisciplinaires. Et ils jouent aussi un rôle de conseil dans le formatage, et puis la validation de certains appels d'offres dans le sens où, si c'est un appel d'offres interdisciplinaire, on va demander au pôle si vraiment c'est un projet interdisciplinaire et là ça a directement à voir avec les investissements d'avenir puisque c'est avec Emex.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur d'un des pôles interdisciplinaires.

Compte tenu du programme différenciateur porté par le projet Emex, faire partie d'un pôle interdisciplinaire permet aux chercheurs et enseignants-chercheurs de bénéficier d'informations stratégiques quant aux hiérarchisations choisies par les équipes dirigeantes et au fléchage des fonds qui en découle. L'extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur d'un des pôles interdisciplinaires montre l'impact de sa position sur la stratégie scientifique du centre de recherche qu'il dirige. Très peu de recherches interdisciplinaires y étaient menées avant la nomination du directeur du centre comme coordinateur de l'un des pôles interdisciplinaires mais sa position lui a permis d'orienter les activités du centre de façon à ce que les projets soient soutenus par l'université. En l'occurrence, développer l'interdisciplinarité a mené à créer des partenariats inédits avec d'autres laboratoires et centres sur le site :

> « *Être coordinateur de ce pôle interdisciplinaire ça influence comment votre fonction de directeur ici ?*

— *Bah, évidemment, l'interdisciplinarité heu… qui était au départ inexistante au* X (centre de recherche dont il est le directeur) *ou très peu existante, disons. C'est là où j'ai fait comprendre de façon très directe à mes équipes que c'était par là qu'il fallait aller s'ils voulaient un soutien de l'université, et ça a probablement aidé à faire passer à l'acte quelques projets et aussi à un petit peu décloisonner notre centre par rapport à d'autres sites. Alors à* X (un campus du site)*, on avait déjà des relations assez historiques, mais vers la* Y (une discipline issue des sciences naturelles)*, ils se sont plutôt développés des programmes nouveaux avec le* Z *et là on commence un nouveau programme avec le Z, ce sont des informaticiens. Avec ça, on a deux projets qui ont été financés donc voilà des sites sur lesquels on n'avait jamais mis les pieds, mais le fait que moi j'ai pu rencontrer les directeurs j'ai pu plus facilement passer l'information à mes collègues*. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur d'un des pôles interdisciplinaires.

Ces pôles constituent ainsi des espaces où circulent de façon informelle des informations utiles afin de percevoir des fonds, de s'inscrire durablement dans les priorités stratégiques de l'université, et ainsi de bénéficier des financements de la fondation Emex. Ce référent d'un des pôles interdisciplinaires explique, par exemple, que le dernier comité de pilotage portait sur les unités qui fermaient ou se créaient sur le site. En assistant à ces réunions, ces directeurs disposent d'informations générales sur le site qui, dans le cadre de l'obtention de fonds concurrentiels, constituent une ressource :

« *Dans le dernier copil* (comité de pilotage) -*on s'est réuni y a quinze jours*- *la question c'était quelles seraient les futures unités ? Donc, en fait, quelque part, éventuellement ce qui est intéressant c'est de savoir quelles unités ferment ou se créent, et comment le paysage évolue. De qui va être dans le prochain tour…En* X (une sous discipline en biologie)*, y a des laboratoires qui ont fermé et puis qui sont créés mais, ça, ça dépend pas des pôles. Le pôle interdisciplinaire, il entérine seulement que le paysage a changé. »*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un représentant d'un des pôles interdisciplinaires.

Même si ces espaces reposent essentiellement sur de la mise en relation de certains directeurs d'unités sur le site, ces structures sont tout de même mises à profit afin de réaliser la politique de l'université. Les pôles interdisciplinaires sont notamment mobilisés dans l'attribution de bourses doctorales à l'université :

« C'est structurant dans le sens où ça permet à des directeurs d'unités, ou des chercheurs et des enseignants-chercheurs de se rencontrer. C'est une structure super légère : je suis pas sûr que ça ait un impact dans la vie quotidienne des laboratoires. (…) *c'est assez flou, hein, au bout d'un moment : c'est juste un groupe de directeurs d'unité*

ou de représentants d'unités qui essaient sans moyens, par exemple de représenter une position du pôle dans l'attribution de bourses doctorales et dire : là, oui, c'est un vrai projet interdisciplinaire. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un représentant d'un des pôles interdisciplinaires.

Ces réseaux sont également mobilisés par la fondation Emex et de la même façon, c'est-à-dire comme caution. Les équipes dirigeantes leur déléguant l'évaluation de l'interdisciplinarité des projets, les projets se trouvant soutenus par ces pôles sont alors considérés comme interdisciplinaires. Le poids de ces pôles dans l'attribution des fonds Emex s'est traduit dans l'intitulé de l'appel à projets qui a changé afin de les mentionner : ces financements sont dénommés « interdisciplinarité-pôles interdisciplinaires ». Le recours à ces structures renvoie à la définition de l'interdisciplinarité définie par la fondation Emex. Dans plusieurs entretiens, les référents ou coordinateurs des pôles font la distinction entre multidisciplinarité, transdisciplinarité et interdisciplinarité, en sous-entendant que certains projets seraient labélisés interdisciplinaires par leurs porteurs uniquement pour accéder à des fonds. Cette distinction est officiellement relayée par la fondation qui, lors du lancement de la deuxième vague de l'appel à projets consacré à l'interdisciplinarité, précise le type de démarche attendu :

Définition de l'interdisciplinarité :
La recherche interdisciplinaire est nécessaire pour résoudre des questions pour lesquelles les réponses apportées par une seule discipline sont manifestement incomplètes. Cependant, nombre de projets de recherche qui impliquent des scientifiques issus de disciplines différentes, ne sont pas pour autant interdisciplinaires. Il y a une différence entre ***multidisciplinarité*** *et* ***interdisciplinarité****.*
Dans le cadre d'une recherche ***interdisciplinaire****, les concepts et méthodologies des différentes disciplines scientifiques sont intégrées pour résoudre une problématique de recherche commune dans une démarche de recherche elle aussi commune.*
A l'opposé, dans le cadre d'une démarche multidisciplinaire, des problématiques de recherche proches sont abordées par différentes disciplines. Les interactions entre les différents spécialistes peuvent être plus ou moins importantes, mais on ne constate pas d'intégration réelle entre les différentes disciplines impliquées.
Une autre différence à noter entre multidisciplinarité et interdisciplinarité concerne ***l'impact qu'elles génèrent sur les champs disciplinaires****. Dans le cadre d'une collaboration multidisciplinaire, les chercheurs des différentes disciplines travaillent à la résolution d'un problème commun puis se séparent une fois leur tâche accomplie, au contraire de la collaboration interdisciplinaire qui a le potentiel pour créer de nouveaux champs ou disciplines de recherche*[2]*.*

Figure 83 : Extrait de l'appel à projets « interdisciplinarités-pôles interdisciplinaires » lancé par la fondation Emex en 2014. p. 1.

Ainsi un projet considéré comme réellement interdisciplinaire est un projet qui engage une restructuration des équipes de recherche qui le portent, et l'un des signes qui atteste de cette dynamique est la préparation du projet au sein des pôles interdisciplinaires comme le montre la suite de l'appel à projets :

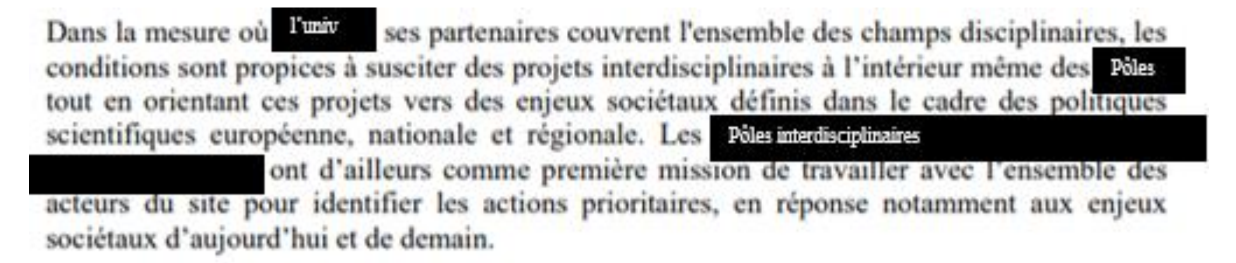

Dans la mesure où l'univ ses partenaires couvrent l'ensemble des champs disciplinaires, les conditions sont propices à susciter des projets interdisciplinaires à l'intérieur même des Pôles tout en orientant ces projets vers des enjeux sociétaux définis dans le cadre des politiques scientifiques européenne, nationale et régionale. Les Pôles interdisciplinaires [redacted] ont d'ailleurs comme première mission de travailler avec l'ensemble des acteurs du site pour identifier les actions prioritaires, en réponse notamment aux enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

Figure 84 : Extrait de l'appel à projets « interdisciplinarités-pôles interdisciplinaires » lancé par la fondation Emex en 2014. p. 1.

Il s'agit ainsi de promouvoir une vision de l'interdisciplinarité qui soit compatible avec les transformations du site portées par Emex. À ce titre, la place des pôles interdisciplinaires a pris de plus en plus d'ampleur au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet Emex. À la veille de l'évaluation, les équipes dirigeantes du site anticipent les prochains appels à projets du programme d'investissement d'avenir. Une fois le projet Emex pérennisé, ce sera à la

fondation de soutenir les réponses aux nouveaux appels à projets du PIA, tels que celui des Écoles Universitaires de Recherche (EUR). Il a été décidé que certains projets, n'ayant pas été sélectionnés par ces appels, auraient la possibilité d'être financés par la fondation. C'est à nouveau aux pôles interdisciplinaires que la préparation et la sélection de ces projets de grande envergure ont été déléguées. Ainsi les référents et les coordinateurs ont disposé d'un pouvoir discrétionnaire sur leurs collègues comme le montre cet extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur d'un des pôles :

> « *Moi, en tant que pôle interdisciplinaire j'avais dit que je soutiendrais qu'une seule EUR. Après, chacun pouvait en proposer cinquante s'il voulait, mais ça serait pas soutenu par le pôle interdisciplinaire. Je sais pas si ça a un impact flagrant mais en sachant que les écoles ont été labélisées par* Emex, *donc, bon.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur d'un des pôles interdisciplinaires.

Ainsi, le poids de ces réseaux s'est intensifié au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet Emex, les coordinateurs ayant une réelle incidence sur le fléchage des fonds Idex. Cette structuration facilite les pratiques informelles, car ce sont alors les représentants et coordinateurs des pôles ainsi que leurs collaborateurs les plus proches qui bénéficient des informations stratégiques partagées au sein de ces espaces.

C - Le lobbying comme stratégie

Les structures et procédures créées dans le cadre d'Emex s'accompagnent en parallèle d'interactions interpersonnelles basées sur des relations de proximité. Quand la mise en œuvre des projets financés par la fondation nécessite le contournement des règles de l'université, via un circuit dérogatoire dédié, et pour savoir comment éviter certaines règles, les chercheurs font appel à l'équipe de la fondation Emex. Plus leurs demandes sont complexes et urgentes, plus les chercheurs ont affaire à la direction de la fondation. Les coordinateurs de Labex, notamment, sont souvent amenés à échanger directement avec les équipes dirigeantes. L'un d'entre eux, pour décrire le fonctionnement d'Emex, parle de « *cercle proche* » qui fonctionne comme un « *microcosme* ». Il évoque notamment le travail relationnel qu'il est nécessaire d'effectuer afin d'être inclus dans ce cercle, d'y rester et de voir ses demandes réalisées :

« *Le standard c'est : être proche de la direction, y compris en intégrant les codes attendus de la direction.*

— *Vous entendez quoi par « les codes attendus par la direction » ?*

— *Ça fonctionne comme un microcosme, il faut être accepté dans ce cercle-là. Y a beaucoup de choses, y a du réseau, y a du personnel, y a du…beaucoup de choses. Il vaut beaucoup mieux être proche des directions que pas, et comment faire pour être proche des directions ? Un : avoir de postes de responsabilités. Mais ça suffit pas, il faut ensuite aller chercher, donc aller chercher cette, disons… je sais pas comment vous dire… le fait de faire partie de ce cercle, ce cercle proche. On en fait partie, ou on en fait pas partie.*

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur de Labex.

Cependant, certains coordinateurs de Labex deviennent moins dépendants des décisions des équipes dirigeantes quand ils obtiennent d'autres financements du PIA tels que les EUR ou les Instituts Convergence. C'est le cas de cet enquêté, bénéficiaire d'un important nouveau projet dans le cadre du PIA, pour lequel cela constitue une ressource à faire valoir dans les négociations auprès des équipes dirigeantes :

« Et en général, les directeurs de Labex en font plus partie [du microcosme]*… que pas ?*

— *Oui, oui… vaut mieux. Il vaut mieux. […] Mais là je commence à avoir un dispositif qui commence à compenser ça. Même si les fonds du Labex sont gérés par* Emex*, mais c'est les fonds de l'institut qui viennent abonder* Emex *donc ça va être une marge de manœuvre tout à fait considérable.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur de Labex.

Ce dernier a notamment utilisé cette marge de manœuvre afin d'obtenir des contrats à durée indéterminée pour la chargée de projets et les ingénieurs qu'il a employés dans le cadre du Labex :

« *On a un problème avec l'ANR, qui nous interdit de recruter des postes de soutien à la recherche. Donc j'ai pris des ingénieurs. J'ai aujourd'hui* X (nombre d'ingénieurs employés) *personnes en CDD* (contrat à durée déterminée) *de longue durée pour lesquelles j'ai obtenu l'engagement de la titularisation. Je l'ai dit d'emblée : je refuse de faire tourner un truc sur des CDD d'autant plus que j'assure le financement pour les dix prochaines années. Donc ces personnes en CDD on trouve le moyen, même si c'est compliqué, mais on trouve le moyen de les titulariser. Alors ça veut pas dire des postes de fonctionnaires, même si je vais essayer, mais au moins des CDI* (contrat à durée indéterminée)*. Donc j'ai obtenu l'assurance de la part de la direction que pour ces personnes-là qui arrivent au bout de quatre ans de CDD, qu'on a formées, etc… seront CDIsées ce qui est… ça va dans le bon sens. Encore une fois, c'est pas des postes de fonctionnaires, mais ça va dans le bon sens. Ça, ça a été l'essentiel de mon engagement*

pour lequel j'y ai passé des heures, et des jours, et des semaines, mais je m'étais engagé à ça, et pareil pour la personne qui gérait l'administration.

— D'accord, et comment vous avez négocié ça ?

— En tapant du poing sur la table. Je suis un peu une grande gueule, aimé ou détesté selon le cas. Je sais faire valoir des arguments qui sont de simples arguments de bon sens. Je ne vois l'intérêt de recruter… si pendant dix ans j'ai besoin d'une secrétaire, pourquoi recruter dix secrétaires ? C'est stupide ! C'est un gâchis pour moi, ça ils [les membres des équipes dirigeantes de l'université et d'Emex] *le comprennent bien. Et c'est un gâchis humain pour eux. Et ça met les gens dans une situation de précarité inacceptable, ça ils le comprennent moins. Là, j'ai su faire sauter les verrous. En même temps, j'ai amené dix ans de financement aussi. Ça facilite la prise de décision. Et puis dernier point, ce n'est pas encore le cas, donc j'attends de voir. En septembre, ça devrait être fait, et si c'est pas fait, je m'en vais, je démissionne.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un coordinateur de Labex.

Cet extrait d'entretien montre que la concentration des fonds au sein des mêmes périmètres (cf. chapitre 4 II C) permet à certains coordinateurs de Labex d'être en position de force dans les négociations avec les équipes dirigeantes, et ainsi de ne plus dépendre de leurs décisions discrétionnaires mais d'imposer les leurs.

Ce n'est cependant pas le cas pour la plupart des bénéficiaires des fonds Emex. Les contrats de travail financés par la fondation étant courts – le premier est en général de deux ans renouvelables deux fois – les récipiendaires des fonds Idex sont rapidement transformés en demandeurs de fonds. À travers le circuit Emex, ils sont directement en lien avec les détenteurs de ces fonds. Cette configuration favorise les négociations entre les chercheurs et les équipes dirigeantes. Plusieurs lauréats d'appel à projets ont déclaré avoir compris le fonctionnement informel de la fondation et avoir déployé des stratégies en conséquence afin d'obtenir la reconduction de leur contrat. L'extrait d'entretien ci-dessous a été réalisé auprès d'un chercheur, lauréat d'une chaire, qui a bénéficié d'un renouvellement de contrat, contrairement à d'autres lauréats de son laboratoire. Selon lui, ces différences de traitement reposent sur les liens dont peuvent disposer certains chercheurs auprès de la direction. Alors que sa candidature n'avait initialement pas été retenue lors d'un appel à candidatures chaire junior, il a reçu un appel d'un membre de l'élite programmatique qui était étonné de cette décision, et qui lui a fortement conseillé de déposer une candidature lors des prochains appels à projets. Il aurait même ajouté qu'au vu de son dossier il pourrait obtenir une chaire senior :

« Non, mais ça crée des frustrations, j'ai des collègues qui sont bloqués dans leur carrière parce qu'ils connaissent pas machin ou bidule.

— Vous voulez dire que ça passe par des relations interpersonnelles ?

— Bien sûr, bien sûr. C'est du copinage. Bon, je vous donnerai pas d'exemple mais c'est évident. Mais c'est des choses comme ça. Moi par exemple, le truc marrant c'est que la personne qui a créé le dispositif des chaires d'excellence, c'est un gars qui était vice-président d'université. (…) *Moi j'avais postulé à une chaire junior et on m'avait dégagé, et c'est lui qui m'a appelé en me disant « mais je comprends pas : vous avez postulé, on vous a dégagé. Mais comment ça se fait ? » et il m'avait dit « si vous postulez là, je pense que franchement vu votre dossier on vous donnera une chaire senior ». Donc, vous voyez, c'est à géométrie variable. C'est quand même bizarre cette opacité. Donc, voilà, c'est toujours un petit peu…* ».

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un lauréat d'une chaire d'excellence.

Selon lui, cette prise de poste lui a permis de saisir la façon dont la répartition des fonds Idex était arbitrée. Au moment du possible renouvellement de son contrat, il a développé une stratégie mettant à profit le fonctionnement informel de la fondation. Il a notamment rencontré un des membres de l'équipe présidentielle et communiqué systématiquement ses résultats aux dirigeants de l'université, surtout quand il s'agissait de nouveaux projets mis en place en partenariat avec des institutions prestigieuses. Conscient du poids des échanges informels avec la direction et de ce qu'il qualifie de « *copinage* », il décrit sa stratégie comme étant du *lobbying*. Il est important de préciser que son usage de ces termes n'a pas de portée critique : il s'agit d'un chercheur qui soutient la politique des Idex et de la fondation, il souhaiterait même une plus grande concentration des fonds et une distinction accrue des chercheurs jugés excellents. Il fait partie des lauréats particulièrement satisfaits du financement Emex, d'autant plus qu'il a pu obtenir une titularisation comme professeur à la suite de la chaire, et mettre sur pied un projet de grande envergure. Pour lui, en termes de résultats scientifiques, cette chaire « *a fait toute la différence* » :

« *Moi j'ai pas été naïf. Je connaissais déjà le système donc j'ai fait un lobbying monstrueux.*

— Auprès de… ?

— X (un membre de l'équipe présidentielle)*, je suis allé le voir. J'ai fait du forcing.*

— D'accord, et ça passait par quoi ?

— C'est que du copinage. J'ai eu de la chance, je connaissais, pas le directeur de com…mais y a une personne, c'était un cadre administratif. J'étais très très bien avec cette personne et c'était l'oreille de X. *Donc je communiquais avec lui, et j'envoyais un truc, et il le communiquait à* X *tout de suite. Elle a été d'une aide précieuse cette*

personne. Monsieur Y (un membre des équipes dirigeantes) *aussi. J'avais l'oreille de* X *et je crois que les autres n'ont pas fait ça. J'ai expliqué qu'il fallait faire ça à la direction* [de son laboratoire]. »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un lauréat d'une chaire d'excellence.

Cette stratégie du *lobbying* est d'ailleurs aussi celle de l'élite programmatique locale pour obtenir des fonds européens. Un poste permanent a ainsi été créé à Bruxelles afin de faciliter la circulation des informations concernant le financement de la recherche et également tenter de l'influer. L'enjeu est d'investir les réseaux européens de l'enseignement supérieur et de la recherche afin de peser en amont des appels à projets, de faire la promotion du site et de ses équipes, et de faciliter les partenariats entre institutions afin d'augmenter les chances de perception de fonds :

« *L'université s'est progressivement armée pour mieux répondre à des appels d'offres européens compétitifs comme H2020. La dernière nouveauté c'est ce représentant permanent à Bruxelles qui fait du lobbying. L'idée, c'est d'être très en amont dans la rédaction du futur programme, d'être dans le réseau, d'arriver à influencer les outils et puis y compris, parce que vous savez tous les projets collaboratifs doivent faire appel au moins à trois ou quatre partenaires, donc il faut créer du réseau. Non, y a du boulot.* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un ancien cadre administratif de l'université.

Le recours à cette stratégie mettant à profit le fonctionnement des institutions européennes a pour effet de renforcer les pratiques informelles sur le site, ces informations stratégiques étant relayées de façon ciblée :

« *C'est une autre façon de faire. C'est nous qui allons et on n'attend pas qu'on vienne nous chercher. C'est nous qui allons à l'Europe. On a créé un service de valorisation avec des personnes qui sont allées à l'Europe et qui savent jour après jour ce qui se passe en recherche à l'Europe. On a même engagé un membre permanent pour être au bureau de l'université à Bruxelles.*

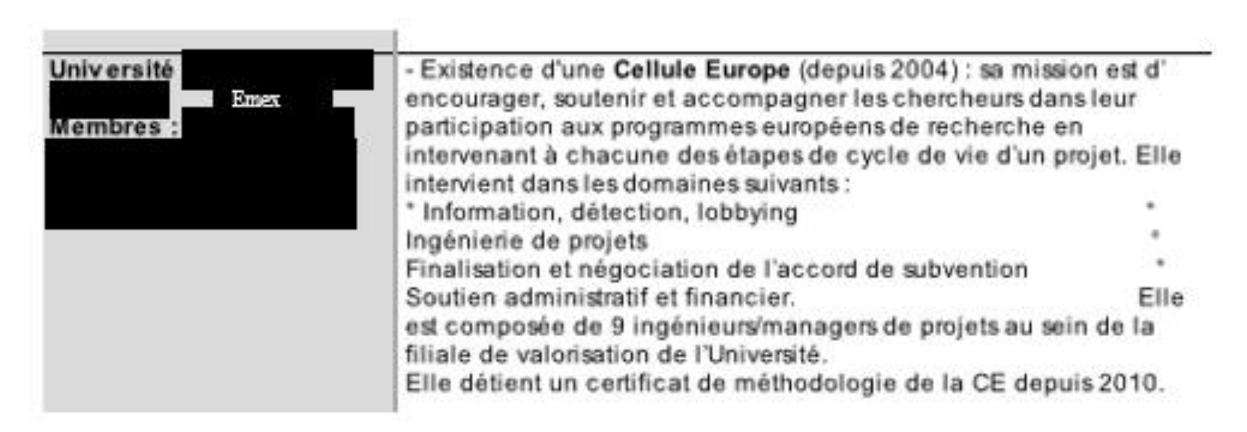
— *Ah, d'accord, et c'est quoi son travail ?*

— *Bah, c'est ça. C'est répertorier tous les appels d'offres en disant :« ça, ça intéresse tel truc de l'université, ça tel truc ». Et après on va voir les laboratoires en disant : « regarde l'appel d'offres correspond à ce que vous faites. Créez un réseau européen avec vos collègues et déposez une ERC ».* »

Extrait d'entretien réalisé auprès d'un chargé de mission Emex.

La création de ce poste montre l'investissement de ces pratiques comme politique officielle de l'université. Cette stratégie est reconnue et encouragée en dehors du site comme le

montre cet extrait d'un document de travail de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) concernant les actions mises en place par les différents sites labélisés Idex vis-à-vis des appels à projets européens Horizon 2020 (H2020). Ce document identifie l'action du service en charge de l'Europe comme du *lobbying* et place cette activité dans la colonne « *mesure en faveur de H2020* » :



Université [redacted] Emex [redacted] Membres : [redacted]	- Existence d'une **Cellule Europe** (depuis 2004) : sa mission est d' encourager, soutenir et accompagner les chercheurs dans leur participation aux programmes européens de recherche en intervenant à chacune des étapes de cycle de vie d'un projet. Elle intervient dans les domaines suivants : * Information, détection, lobbying * Ingénierie de projets * Finalisation et négociation de l'accord de subvention * Soutien administratif et financier. Elle est composée de 9 ingénieurs/managers de projets au sein de la filiale de valorisation de l'Université. Elle détient un certificat de méthodologie de la CE depuis 2010.

Figure 85 : Extrait issu d'un document de travail de l'I.G.A.E.N.R dressant un mapping des appels à projets lancés par les Idex afin de déterminer s'ils viennent en appui ou en concurrence des AAP H2020. Janvier 2017. p. 1.

Ainsi, la place des pratiques informelles sur lesquelles se déploie le projet Emex facilite des stratégies qualifiées par les acteurs comme du *lobbying*, ceci à l'échelle individuelle mais également organisationnelle. En laissant aux équipes dirigeantes la responsabilité de la répartition des fonds, de nouveaux enjeux apparaissent dans les interactions à l'intérieur de la communauté académique locale, et la proximité aux équipes dirigeantes devient une caractéristique susceptible de faciliter l'obtention de fonds Emex.

Conclusion

Les recompositions professionnelles et organisationnelles engagées par le projet Emex s'accompagnent d'un redéploiement des relations de pouvoir du fait que les équipes dirigeantes peuvent prendre des décisions discrétionnaires.

Nous avons tout d'abord montré que les conditions sociales de la mise en place de ce pouvoir discrétionnaire sont indissociables de la manière dont l'élite programmatique locale a appréhendé l'évaluation à quatre ans. En effet, la pérennisation définitive du projet Emex a été vécue comme un impératif par ce groupe. Pour un site tel que celui d'Emex n'occupant pas systématiquement le haut des classements, se trouvant en dehors de Paris, avec un établissement nouvellement fusionné et une équipe resserrée et stable à sa tête, les Idex constituent une opportunité rare. Cet instrument est certes au service d'un programme inégalitaire, mais ne se contente pas de reproduire les disparités qui lui préexistaient. Paradoxalement, en créant de nouvelles inégalités, les Idex permettent la distinction de certains sites pas forcément dominants dans la hiérarchie institutionnelle de l'enseignement supérieur et la recherche française (Aust, Mazoyer et Musselin, 2018). Pour les équipes dirigeantes, il s'agit donc d'une occasion sans précédent de réduire les écarts entre le site et les grands établissements parisiens. La pression pour obtenir les performances annoncées est alors très forte, d'autant plus que les personnes défendant le projet lors de l'évaluation sont les mêmes que celles qui l'ont imaginé avant sa sélection et mis en œuvre pendant la période probatoire. Dans ce contexte, les Idex constituent un instrument efficace de gouvernement par la performance. Certains indicateurs utilisés dans le projet Emex revêtent une importance capitale pour les équipes dirigeantes.

Nous avons ensuite observé la prégnance de certains des indicateurs utilisés dans le cadre des Idex (Boussard, 2001). La pression est telle que les équipes dirigeantes adoptent des stratégies de *gaming* afin de se conformer aux attentes des Idex. Ces stratégies donnent à voir l'importance différenciée des indicateurs utilisés dans le projet Emex. Face à l'ampleur des données chiffrées à formaliser dans les projets Idex, toutes les performances mesurées n'ont pas la même importance. Ainsi, les indicateurs de transformation sont centraux. C'est essentiellement à l'aune de ces objectifs que les projets Idex sont évalués à la fin de la période probatoire et les membres des équipes dirigeantes veillent à qu'ils soient atteints.

Puis, nous avons étudié les formes que le pouvoir discrétionnaire des équipes dirigeantes peut prendre. Face à la prégnance des indicateurs de transformation et à la pression ressentie par les équipes dirigeantes à l'approche de l'évaluation, celles-ci considèrent certains indicateurs comme une fin en soi et peuvent avoir recours à des sanctions afin d'obtenir les performances souhaitées. Dans le but d'anticiper la prise en compte des publications dans les indicateurs de transformation, la direction de l'université a amendé le système de bonus aux laboratoires pour y intégrer un nouveau paramètre : le respect de la nouvelle signature. De cette façon, les laboratoires dont les chercheurs et enseignants-chercheurs ne respectent pas la nouvelle charte de signature voient leur budget amputé. Les sanctions peuvent également être appliquées individuellement dans le cadre des financements Emex. Les contrats étant de courte durée, la question du renouvellement se pose rapidement et n'est pas une formalité même quand elle a été présentée comme telle aux lauréats des chaires notamment. Le renouvellement des contrats est, selon les cas, indexé aux performances des chercheurs. Les directeurs de Labex sont également concernés par d'éventuelles sanctions. Des coordinateurs de Labex aspirant à davantage d'autonomie, ou critiques vis-à-vis à de la fondation peuvent se voir mis à l'écart par les équipes dirigeantes. Ils perdent alors les relais précieux pour leurs demandes.

Enfin, nous avons montré les effets du pouvoir discrétionnaire des équipes dirigeantes. La capacité de celles-ci à prendre des décisions, au cas par cas quant à la répartition des fonds, donne une nouvelle dimension aux échanges au sein de la communauté académique locale. La proximité vis-à-vis des équipes dirigeantes devient alors une ressource afin de percevoir des fonds Emex. Une fois le projet Emex sélectionné, l'élite programmatique a notamment mis à profit ses relations professionnelles en amont du lancement des appels à projets par la fondation afin de faire émerger des projets parmi son entourage. S'appuyer sur ces relations leur a permis de sécuriser les premiers lancements d'appels à projets notamment ceux visant à financer des formations. Ce fonctionnement s'institutionnalise deux ans après le démarrage du projet Emex à la suite de l'autoévaluation du site demandée par la direction. Les recommandations qui ont été formulées préconisaient un fléchage accru des crédits afin de maximiser l'impact des fonds Idex. Pour ce faire, les équipes dirigeantes ont mis en place des pôles interdisciplinaires en reprenant les cinq axes du projet Emex. Ces pôles jouent un rôle dans l'attribution des fonds Emex : seuls les projets qu'ils soutiennent peuvent bénéficier des fonds des appels à projets consacrés à l'interdisciplinarité, et uniquement les projets ayant reçu l'approbation de ces pôles ont une chance d'être financés par la fondation s'ils ne sont pas lauréats des autres appels à

projets du PIA tels que les EUR. Ce fonctionnement en réseau favorise des stratégies de négociation à travers des échanges informels directement avec la direction ou avec les coordinateurs des pôles interdisciplinaires, les acteurs qui y ont recours décrivent ces méthodes comme du *lobbying*. Ainsi le déroulement du projet Emex s'appuie sur des négociations locales, ceci jusqu'à ériger ce fonctionnement comme une norme organisationnelle.

Ces quatre résultats montrent que la mise en place du projet Emex en tant que dispositif de gouvernement par la performance ne s'est pas substituée aux formes de régulations préexistantes. Comme l'ont montré d'autres travaux, les chiffres du nouveau phénomène bureaucratique coexistent avec les règles de la bureaucratie wébérienne (Bezes, Chiapello et Desmarez, 2016). Cependant, dans le cas que nous étudions, cette ambivalence a des incidences sur les relations de pouvoir au sein de la communauté académique. Plus précisément, les équipes dirigeantes bénéficient d'un pouvoir discrétionnaire, car elles disposent des deux registres d'action que confèrent ces formes de régulation. Selon les cas, elles peuvent alors prendre des décisions en fonction des performances mesurées par les indicateurs ou jouer avec les règles.

Conclusion générale

Dans le cadre de cette thèse, nous avons construit le projet Emex comme un cas, dans la mesure où, selon Jean Claude Passeron et Jacques Revel, c'est « l'ensemble des questions dont on l'investit -et dont il est susceptible d'être investi- qui fait le cas » (Passeron et Revel, 2005, p. 11). Nous avons donc fait du projet Emex un cas de mise en œuvre d'une politique inégalitaire, celle des Initiatives d'excellence (Idex). Au moyen d'une analyse longitudinale, nous avons examiné la genèse, le contexte, les logiques d'acteurs, et les différents mécanismes qui sous-tendent le projet Emex. Autrement dit, au fil des chapitres nous avons exploré la singularité de ce cas, et en conclusion nous souhaitons, à partir des enseignements qu'il suggère, élargir la réflexion et revenir sur des questionnements qui permettent de le dépasser. Ainsi, nous prenons appui sur la longue tradition interdisciplinaire de l'analyse casuistique dont les principes axiologiques de la microhistoire sont de bons exemples (Demartini, 2017). Il ne s'agit pas de donner une portée générale à des observations locales, mais plutôt de proposer un prisme permettant de mettre en relation des éléments, *a priori* disjoints ou au départ indéchiffrables, afin de comprendre différentes configurations particulières (Passeron et Revel, 2005, p. 19). À travers Emex, nous avons donc étudié les Idex en tant qu'instruments d'action publique afin d'interroger les inégalités dans le milieu académique à l'aune des recompositions de l'action de l'État. Il nous semble que ce mouvement peut être reproduit de façon inversée afin d'interroger les recompositions de l'action de l'État à l'aune des inégalités, et par conséquent poser la

question du gouvernement par les inégalités au-delà du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Nous souhaitons notamment revenir sur trois processus transversaux aux chapitres de cette thèse. Nous reviendrons tout d'abord sur les conditions qui permettent à une politique inégalitaire d'être menée à bien, nous verrons ensuite que la production et la reproduction d'inégalités reposent sur des mécanismes organisationnels, enfin nous montrerons que le gouvernement par les inégalités gouverne des périmètres.

A- *Les conditions de réussite d'une politique publique inégalitaire*

En étudiant la genèse du projet Emex, nous avons objectivé la formation d'une élite programmatique locale qui s'est constituée et consolidée au fil des instruments déployés par l'État, depuis la mise en place du volet interuniversitaire en 2000, soit onze ans avant les Idex. Comme pour les élites identifiées par William Genieys et Patrick Hassenteufel au sein des services centraux de l'État (Genieys et Hassenteufel, 2011), cette dynamique au long cours s'est organisée autour de croyances partagées et de l'élaboration d'un programme. Au fur et à mesure de leurs échanges, les équipes dirigeantes des trois anciens établissements ont construit un constat à l'échelle du site : l'éclatement des sciences naturelles entre les trois universités empêche de faire face à la compétition internationale. D'accord sur le constat, elles s'accordent aussi sur une solution : la fusion des trois universités. Elles s'entendent également sur la façon de mettre en œuvre cette fusion.

Dans ce contexte, l'appel à projets Idex apparait comme une opportunité pour ces acteurs qui se sont mobilisés afin de s'approprier cet instrument et de le mettre au service de leur programme. Ils ont pu s'emparer de la politique inégalitaire portée par les Idex car le programme qu'ils se sont donné au niveau local, même si ses ambitions ne sont pas totalement identiques à celles de l'appel à projets Idex, est suffisamment compatible avec ce qui est attendu par ce dernier. Le projet Emex a été élaboré à partir de ces compatibilités. Il a été mis en œuvre durant quatre ans par ce même groupe d'acteurs qui l'a également défendu lors de l'évaluation et a obtenu sa pérennisation. Ceci est une caractéristique rare, car la composition des équipes dirigeantes de la plupart des sites labélisés Idex a changé pendant la période probatoire. Le

projet Emex est ainsi en grande partie l'œuvre d'acteurs occupant des positions de directions particulièrement stables localement et qui se sont constitué en groupe sur plus de quinze ans afin de mener à bien des changements. Ce résultat est concordant avec ce que l'on peut observer dans d'autres projets Idex, et notamment dans les analyses de Jérôme Aust, Harold Mazoyer, et Christine Musselin qui montrent comment les Idex ont consacré les sites où une dynamique de rapprochement entre établissements, portée par des groupes cohésifs, était déjà à l'œuvre (Aust, Mazoyer et Musselin, 2018).

Alors que Natacha Gally a montré qu'une élite programmatique au sein du ministère de l'enseignement supérieur et la recherche a joué un rôle déterminant dans la genèse des Idex (Gally, 2018), nous avons montré qu'Emex repose également sur une élite programmatique qui, contrairement à celles étudiées par William Genieys et Patrick Hassenteufel (2011), ne se situe pas au sein des administrations centrales, mais à l'échelle d'un site universitaire, et dont le programme de changement a joué un rôle important dans la mise en œuvre des Idex. En effet, alors que la réussite du projet Emex correspond aux intentions des réformateurs au centre de l'État, elle est tout autant le fait de l'instrument Idex que des acteurs locaux qui s'en sont fait les relais afin de se l'approprier et de mettre en place leur programme ancien. À ce titre, il nous parait important de ne pas négliger le rôle de ces acteurs locaux dans le développement de politiques inégalitaires, ce résultat invite à étendre les analyses élitaires aux acteurs qui se saisissent localement de la conception et de la mise en œuvre de l'action publique. Il parait fécond d'intégrer les élites programmatiques qui peuvent se constituer à l'échelle locale dans les travaux qui, à l'instar de ceux de William Genieys et de Patrick Hassenteufel, sont attentifs aux conditions du changement de l'action publique et soucieux d'identifier les acteurs qui participent au gouvernement de ce changement (Genieys et Hassenteufel, 2011). D'autant plus dans un contexte de recomposition de l'État qui donne aux acteurs locaux un rôle d'une importance croissante (Hassenteufel, 2008). Ceci est particulièrement vrai dans l'enseignement supérieur et la recherche alors que les réformes depuis la loi Faure et encore plus avec la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) ont cherché à accroître l'autonomie des universités, et à renforcer les présidents et leurs équipes. Objectiver l'émergence de cette élite programmatique donne à voir les formes de co-production de l'action publique qui apparaissent dans ce secteur et qui dérogent, ou à tout le moins s'ajoutent au co-management corporatiste central qui le caractérise (Musselin, 2001). Cela invite aussi à être attentif aux

dynamiques sectorielles et professionnelles qui peuvent être le creuset de la constitution de ce genre de groupe.

B- Gouverner par les inégalités à l'échelle des organisations

Le cas d'Emex conduit également à constater l'importance des transformations organisationnelles dans la mise en œuvre de politiques inégalitaires. Nous avons en effet montré que la production et la reproduction des inégalités se jouent à l'échelle des organisations. Nous nous sommes ainsi inscrits dans la lignée des travaux qui réaffirment l'intérêt de l'échelle organisationnelle dans l'analyse des phénomènes sociaux (Besio, Du Gay et Serrano Velarde, 2020). Plus précisément, nous avons adopté la perspective de Joan Acker ainsi que celle de Donald Tomaskovic-Devey et Dustin Avent-Holt qui identifient les organisations comme le niveau d'analyse le plus heuristique pour comprendre les mécanismes de production et reproduction des inégalités, alors que ceux-ci sont le plus souvent appréhendés à l'échelle des individus et de leurs caractéristiques (Acker, 2006, 2009 ; Tomaskovic-Devey et Avent-Holt, 2019). Ces auteurs défendent l'idée selon laquelle les inégalités sont consubstantielles aux organisations et étudient précisément les différentes formes qu'elles peuvent prendre à travers un prisme intersectionnel.

Notre travail abonde ces conclusions tout en les complétant. Ainsi, en étudiant une politique délibérément inégalitaire nous avons pu mettre au jour le travail de création organisationnelle qui produit les mécanismes observés par les auteurs précédemment cités. Tandis que ces derniers analysent le fonctionnement des organisations et objectivent la production de disparités systématiques parmi leurs membres, nous nous sommes intéressée au travail d'organisation (Terssac et Lalande, 2002) sur lequel la production et l'accroissement des inégalités se fondent.

L'analyse longitudinale du projet Emex nous a en effet donné à voir les rouages de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un projet ayant ouvertement pour but d'accroître les écarts au sein des membres d'une organisation : structures *ad hoc*, création et formalisation de procédures sélective, constitution de comités et de viviers d'expert, etc. Il s'avère que cette entreprise peut s'opérer par des changements introduits à la marge qui sont développés sans

remettre en question les modes de fonctionnement et les pratiques habituelles. Avec la fondation Emex, une nouvelle organisation s'adjoint à celle de l'université, et elle a pour but d'introduire davantage de différenciation parmi la communauté académique à travers des fonds supplémentaires attribués de façon ciblée et concurrentielle, mais également en accompagnant ces fonds de conditions de travail privilégiées. Pour ce faire, des appels à projets internes à l'université sont mis en place. C'est la fondation qui concentre les nouvelles activités de gestion de projets, de l'élaboration des appels à projets, en passant par leurs sélections et le suivi de leurs mises en œuvre, jusqu'à leurs évaluations. Un circuit administratif parallèle à celui de l'université est également mis en place. Il se veut plus court, plus réactif et plus efficace que le circuit classique, et il permet aux récipiendaires des fonds Idex d'être en lien avec le personnel Emex ainsi que la direction de la fondation qui rassemble l'élite programmatique locale. Les projets financés par la fondation ne sont pas non plus traités de la même façon par les services centraux de l'université. Dans chaque service, un référent Emex a été recruté et est dédié au traitement des demandes émanant des projets labélisés Emex. Les transformations contenues dans le projet Emex se déploient progressivement au fil des projets financés par la fondation. En ce sens, le concept de *layering* développé par Kathleen Thelen (2003) dans la lignée des questionnements sur les modalités du changement institutionnel initiées par Paul Pierson (2000) nous semble utile pour comprendre le processus de mise en organisation entrepris par les Idex. Le site se transforme par sédimentation dans le sens où la mise en œuvre du projet Emex implique la renégociation partielle de certains éléments de l'université tout en en laissant d'autres inchangés (Thelen, 2003, p. 30). Il nous semble que les politiques pouvant être qualifiées d'inégalitaires sont facilitées par cette modalité de changement. En effet, les écarts entre les universitaires sont accentués en améliorant les conditions de travail et les ressources de certains, mais sans modifier la situation de celles et ceux qui ne sont pas bénéficiaires. Dans le cadre des Idex, gouverner par les inégalités repose en quelque sorte sur la mise en organisation inégalitaire partielle de l'université.

Ce travail organisationnel, même s'il passe par les marges, va de pair avec un important travail politique de légitimation des inégalités. L'essentiel de l'activité de la fondation Emex consiste à mettre en place des critères, des procédures, et des dispositifs afin de justifier de la nouvelle circulation des fonds, plus inégalitaires, au sein de l'université. La répartition des ressources Idex s'accompagne notamment de la mise en place d'indicateurs de façon à mesurer les performances de lauréats et de justifier les traitements préférentiels dont ils bénéficient sur

une base objectivée. Certains indicateurs de transformations du site, tels que le taux de publication des projets financés par la fondation Emex, ou encore les bourses ERC (*European Research Council*) obtenues par les lauréats Emex sont particulièrement prégnants (Boussard, 2001) et se voient attribuer une grande importance. Ainsi les performances des lauréats sont notamment appréhendées dans leur capacité à contribuer plus que le reste de la communauté académique à la transformation du site. L'un des indicateurs pris en considération pour juger du succès d'un projet financé par la fondation Emex est, par exemple, le montant des fonds supplémentaires que les lauréats ont réussi à lever dans le cadre du projet pour en augmenter la portée. Formaliser les traitements différenciés est ainsi un enjeu politique important sur lequel repose l'acceptabilité du projet Emex. Il est nécessaire pour les équipes dirigeantes que les inégalités créées et creusées par le projet Emex reposent sur ce qu'ils estiment être le mérite des lauréats et qu'elles leur semblent acceptables. Ils ont à ce titre soutenu la mise en place de primes à la publication dans le cadre des laboratoires d'excellence (Labex), mais en ont encadré le montant car ils les jugeaient trop différenciantes. L'ampleur du travail d'organisation effectué par la fondation Emex est ainsi à mettre en lien avec le travail politique nécessaire à la légitimation des inégalités produites afin que celles-ci puissent être attribuées au mérite des lauréats. En ce sens, il nous semble qu'étudier le gouvernement par les inégalités permet d'interroger de façon renouvelée le rôle des principes méritocratiques dans les recompositions de l'action publique et de dévoiler la part qu'y jouent les organisations. Plus précisément, les inégalités ne résultent pas seulement du fonctionnement des organisations, mais s'appuient sur un travail organisationnel qui vise, tout à la fois, à les produire et à les légitimer.

C- Gouverner par les inégalités au moyen d'instruments qui gouvernent des périmètres

Le troisième résultat de cette thèse porte sur la performativité des instruments d'action publique. Contrairement à beaucoup de travaux sur les instruments (Dubuisson-Quellier, 2009 ; Halpern, Lascoumes et Le Galès, 2014 ; Miller et Rose, 2013), cette thèse montre que la prégnance des Idex se situe moins au niveau des conduites individuelles que dans le tracé de périmètres. Nous avons ainsi observé des mécanismes proches de ceux décrits dans l'analyse des politiques d'urbanisme dans la mesure où les Idex tracent des lignes de clôture. Cependant

dans notre cas, ces lignes ne dessinent pas des ensembles géographiques afin de les rendre gouvernables, comme dans le cas des politiques de la ville (Epstein, 2015), mais tracent des lignes au sein des communautés académiques afin d'accroître les écarts entre leurs membres.

En observant le tracé des périmètres parmi des groupes professionnels, les questionnements autour de la gouvernementalité peuvent être posés en de nouveaux termes. Dès lors, il ne s'agit plus de mesurer la performativité d'un instrument d'action publique à l'aune de sa plus ou moins grande capacité à gouverner les conduites individuelles, mais d'étudier ce que les mécanismes d'inclusion et d'exclusion induits par ces périmètres produisent. En l'occurrence, c'est entre et à l'intérieur de ces périmètres que les inégalités parmi les professionnels se jouent. Plus précisément, la création de ces périmètres s'assortit d'un processus de restratification de la profession académique proche de ce que décrit Eliot Freidson à propos de la profession médicale (Freidson, 1985) à la différence près, que la réarticulation des segments professionnels ne s'effectue pas uniquement par le haut, mais aussi par le bas dans le cas des Idex.

À l'intérieur des périmètres définis par les Idex, les lauréats bénéficient de plus d'autonomie, de plus de ressources, et de conditions de travail privilégiées. Ces fonds peuvent même être utilisés comme des ressources limitant les effets d'autres instruments déployés auparavant, et notamment réduire les conséquences de la fonte des financements récurrents dans les universités au profit du financement sur projet. Compte tenu de la flexibilité des budgets, les lauréats peuvent adapter les dépenses au fur et à mesure des projets de façon à doter les laboratoires d'équipements dont le coût est élevé et dont de nombreuses recherches dépendent, rénover des locaux, ou encore renouveler les équipements de certaines salles de formation. Ces appropriations bénéficient aux individus inclus au sein des périmètres et également à ceux situés à leurs marges. Jérôme Aust et Ulrike Lepont montrent également que ces projets font l'objet d'appropriations hétérogènes. Certains scientifiques font un usage presque compensatoire de ces fonds en les mobilisant comme des ressources « de secours » liées aux incertitudes quant au financement des recherches (Aust et Lepont, 2019). Paradoxalement, ce sont ainsi les professionnels qui ne sont pas concernés par les transformations engagées par le projet Emex qui sont parmi les plus lésés par les nouveaux dispositifs qu'il déploie. En effet, nous avons vu que les perdants de cette réforme sont moins les chercheurs et enseignants-chercheurs éconduits par la sélection des appels à projets, que ceux qui ne se sont pas saisis de cet instrument : trop éloignés des périmètres d'excellence, ils ignoraient même que des fonds supplémentaires

étaient potentiellement disponibles. Nous avons également souligné les dimensions genrées de la délimitation de ces périmètres. En effet, les femmes en sont davantage exclues et lorsqu'elles y participent, pour certaines d'entre elles, c'est au prix d'être presque écartées de la profession académique en devenant chargées de projet au service des chercheurs lauréats.

En ce sens, les résultats de cette thèse montrent que les professionnels en premières lignes des dispositifs de gouvernement par la performance, c'est-à-dire les chercheurs et enseignants-chercheurs lauréats des politiques d'appels à projets d'excellence, n'éprouvent pas les effets délétères décrits par beaucoup de travaux sur les réformes néomanagériales. En effet, les Idex gouvernent davantage les contours des périmètres que les conduites des chercheurs à l'intérieur de ces derniers. Nous avons constaté que les marges de manœuvre des acteurs se trouvaient bien plus au sein des projets que dans la délimitation des périmètres de ceux-ci. De plus, même si ces périmètres sont nouveaux ils sont stables : c'est par la concentration de fonds et par l'empilement de projets dans la durée à partir des premiers périmètres d'excellence que le site acquiert sa topographie. Nous avons ainsi constaté un effet Mathieu (Merton, 1968) dont les mécanismes jouent localement, dans le sens où les inégalités produites par les périmètres dessinés par les Idex s'institutionnalisent dans la stratégie de la fondation Emex.

Cette capacité des Idex à tracer des périmètres durables invite à creuser leur conséquence sur la constitution de groupes sociaux et de strates professionnelles. Si les instruments peuvent être considérés comme des institutions (Lascoumes et Le Galès, 2004, p. 19), il faut alors être attentif à leurs effets sur la délimitation des groupes sociaux, une piste reprise depuis longtemps par des chercheurs travaillant sur les mécanismes institutionnels (Bouthry, Jourdain et Enlart-Bellier, 2003 ; Skocpol, 1995). Définir des périmètres au sein d'une population crée des catégories et dote les individus d'une capacité d'action collective en tant que groupe. Ce processus a souvent été décrit en analysant l'apparition de groupes d'intérêts bénéficiaires de politique publique, les différents travaux sur la création des minimas sociaux en sont de bons exemples (Paugam, 2002). Cependant, ces effets ont rarement été renseignés à propos de dirigeants ni au prisme des dynamiques professionnelles. Or, il semble que ce mécanisme soit au cœur des inégalités professionnelles que nous avons étudiées. Les périmètres dessinés par les Idex dotent certains universitaires d'une capacité d'action collective sur le long terme. L'étude d'une réponse à un appel à projets Emex qui avait pour but de détourner les fonds Idex pour soutenir un programme de formation aux antipodes de la politique des Idex et d'Emex en est une bonne illustration. En effet, un groupe de chercheurs et d'enseignants-chercheurs a

élaboré, et mis en œuvre un projet politiquement opposé aux Idex tout en mobilisant cet instrument. Ils ont pu s'approprier tous les critères de façon à mettre leur projet en adéquation avec leurs valeurs, l'ampleur des ressources obtenues les ayant même conduits à radicaliser leur plan initial. La seule caractéristique qu'ils n'ont pas réussi à détourner porte sur la délimitation du périmètre du projet : cette formation concerne un très faible nombre d'étudiants et d'enseignants-chercheurs.

Nous pouvons conclure en affirmant qu'à travers les Idex, l'État gouverne par les inégalités. Cependant, ce gouvernement n'est possible qu'à certaines conditions mettant fortement à contribution les dynamiques et les acteurs locaux. La production et la reproduction des inégalités reposent sur une réforme organisationnelle qui, sur le site étudié, a abouti à une mise en organisation partielle de l'université visant à tracer des lignes parmi la communauté académique. En définitive, les Idex gouvernent des périmètres, c'est à l'intérieur et entre ces derniers que les inégalités se jouent.

Le gouvernement par les inégalités que nous avons exploré à l'échelle de l'enseignement supérieur et de la recherche peut avoir des répercussions dans d'autres domaines d'action publique. On peut ainsi se demander dans quelle mesure les périmètres dessinés par les Idex, et les inégalités qui en découlent affectent les hôpitaux rattachés aux universités lauréates ou encore les territoires sur lesquels ces dernières sont implantées. À ce titre, il nous semble que la question du gouvernement par les inégalités ne se pose pas uniquement dans le secteur de l'enseignement supérieur et la recherche, mais constitue une piste féconde afin d'interroger de façon renouvelée les évolutions récentes de l'action publique, et ses effets à l'heure du nouveau management public.

Bibliographie

ABBOTT A.D., 1988, *The system of professions: an essay on the division of expert labor*, Chicago, University of Chicago Press, 435 p.

ACKER J., 1990, « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », *Gender & Society*, *4*, 2, p. 139-158.

ACKER J., 2006, « Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations », *Gender & Society*, *20*, 4, p. 441-464.

ACKER J., 2009, « From glass ceiling to inequality regimes », *Sociologie du travail*, *51*, 2, p. 199-217.

ALLEN W.R., 2005, « A Forward Glance in a Mirror: Diversity Challenged—Access, Equity, and Success in Higher Education », *Educational Researcher*, *34*, 7, p. 18-23.

ANDERSON G., 2008, « Mapping Academic Resistance in the Managerial University », *Organization*, *15*, 2, p. 251-270.

ARAMBOUROU C., NEGRIER E., PAOLETTI M., SIMOULIN V., 2021, *Politiques de la fusion: organisations, services, territoires*, Paris, LGDJ, lextenso éditions (Droit et société, Recherches et travaux), 257 p.

ARGYRIS C., 1990, *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*, Boston, Allyn and Bacon, 169 p.

AUST J., 2007, « Le sacre des présidents d'université. Une analyse de l'application des plans Université 2000 et Université du troisième millénaire en Rhône-Alpes », *Sociologie du Travail*, *49*, 2, p. 220-236.

AUST J., 2014, « Financer la recherche sur projet. Figures historiques d'un dispositif de gouvernement », *Geneses*, *1*, 94, p. 2-6.

AUST J., 2016, « Des appels d'offres pour la recherche : genèse et transformations d'un dispositif de gouvernement », dans *Faire la concurrence: Retour sur un phénomène social et économique*, Paris, Presses des Mines, p. 262.

AUST J., CRESPY C., 2009, « Napoléon renversé ?: Institutionnalisation des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur et réforme du système académique français », *Revue française de science politique*, *59*, 5, p. 915.

AUST J., GOZLAN C., 2018, « Contested instruments. The emergence and influence of critiques of research governance instruments in France (1961–2015) », *Revue française de science politique*, *68*, 3, p. 493-514.

AUST J., LEPONT U., 2019, « Les LABEX réinventés. Les appropriations paradoxales d'un instrument d'action publique en biologie », *LIEPP Policy brief*, 49, p. 9.

AUST J., MAZOYER H., MUSSELIN C., 2018, « Se mettre à l'IDEX ou être mis à l'index », *Gouvernement et action publique*, 4, p. 9-37.

AUST J., PICARD E., 2014, « Gouverner par la proximité », *Geneses*, *1*, 94, p. 7-31.

BACKOUCHE I., GODECHOT O., NAUDIER D., 2009, « Un plafond à caissons : les femmes à l'EHESS », *Sociologie du travail*, *51*, 2, p. 253-274.

BALDRIDGE J.V., 1971, *Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations*, New York, J. Wiley, 238 p.

BALDWIN R., SCOTT C.D., HOOD C., 1998, *A Reader on Regulation*, Oxford University Press, 544 p.

BARRAULT-STELLA L., WEILL P.-E., 2019, « Changer le monde par des politiques publiques ? », dans *Manuel indocile de sciences sociales. Pour des savoirs résistants.*, Paris, La Découverte (Hors collection Sciences Humaines), p. 247-257.

BARRIER J., 2011, « La science en projets : financements sur projet, autonomie professionnelle et transformations du travail des chercheurs académiques », *Sociologie du Travail*, *53*, 4, p. 515-536.

BARRIER J., MUSSELIN C., 2015, « La réforme comme opportunité professionnelle ?: Autonomie des établissements et montée en puissance des cadres administratifs des universités », *Gouvernement et action publique*, *4*, 4, p. 127.

BARRIER J., PILLON J.-M., QUERE O., 2015, « Les cadres intermédiaires de la fonction publique », *Gouvernement et action publique*, *4*, p. 9-32.

BAUER M., ASKLING B., MARTON S.G., MARTON F., 1999, *Transforming Universities: Changing Patterns of Governance, Structure and Learning in Swedish Higher Education.*, Taylor and Francis, Inc, 200 p.

BECKER H.S., 1985, *Outsiders: études de sociologie de la déviance*, Paris, Editions Métailié, 250 p.

BELORGEY N., 2016, *L'hôpital sous pression: Enquête sur le « nouveau management public »*, La Découverte, 455 p.

BENAMOUZIG D., BESANÇON J., 2007, « Les agences, alternatives administratives ou nouvelles bureaucraties techniques ? », *Horizons strategiques*, *3*, 1, p. 10-24.

BENNINGHOFF, M., CRESPY, C., CHARLIER, J.-É., LERESCHE, J.-P. (dirs.), 2017, *Le gouvernement des disciplines académiques: acteurs, dynamiques, instruments, échelles*, Paris (France), Éditions des archives contemporaines, 244 p.

BENNINGHOFF M., FASSA F., GOASTELLEC G., 2012, *Inégalités sociales et enseignement supérieur*, De Boeck, 245 p.

BERGERON H., CASTEL P., 2015, *Sociologie politique de la santé*, Paris, Presses universitaires de France (Quadrige Manuels), 480 p.

BERGERON H., CASTEL P., NOUGUEZ É., 2011, « Un entrepreneur privé de politique publique: La lutte contre l'obésité, entre santé publique et intérêt privé », *Revue française de science politique*, *61,* 2, p. 201.

BERTILLOT H., 2018, « Mesurer la qualité pour rationaliser l'hôpital. La genèse des indicateurs de qualité et de sécurité des soins en France », *Informations sociales*, *3,* 198, p. 38-44.

BESIO C., DU GAY P., SERRANO VELARDE K., 2020, « Disappearing organization? Reshaping the sociology of organizations », *Current Sociology, 68,* 4, p. 411-418.

BEVAN G., HOOD C., 2006, « What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System », *Public Administration, 84*, 3, p. 517-538.

BEZES P., 2005, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, *126*, 6, p. 26-37.

BEZES P., 2009, *Réinventer l'Etat: les réformes de l'administration francaise (1962-2008)*, Paris, PUF (Le lien social), 519 p.

BEZES P., 2020, « Le nouveau phénomène bureaucratique », *Revue francaise de science politique*, *70*, 1, p. 21-47.

BEZES P., CHAUVIERE M., 2005, « Entretien avec Lucien Brams », dans *L'État à l'épreuve des sciences sociales. La fonction recherche dans les administrations sous la Ve République.*, La Découverte, p. 384.

BEZES P., CHIAPELLO E., DESMAREZ P., 2016, « Introduction : la tension savoirs-pouvoirs à l'épreuve du gouvernement par les indicateurs de performance », *Sociologie du travail*, *58,* 4, p. 347-369.

BEZES P., DEMAZIERE D., 2011, « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? Introduction », *Sociologie du travail*, *53*, 3, p. 293-348.

BEZES P., MUSSELIN C., 2015, « Une French touch dans l'analyse des politiques publiques ? », dans *Chapitre 5 / Le new public management*, Presses de Sciences Po, p. 125-152.

BIELBY D.D., BIELBY W.T., 1996, « Women and Men in Film: Gender Inequality among Writers in a Culture Industry », *Gender and Society*, *10*, 3, p. 248-270.

BOER H.F.D., ENDERS J., LEISYTE L., 2007, « Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University », *Public Administration*, *85,* 1, p. 27-46.

BOL T., DE VAAN M., VAN DE RIJT A., 2018, « The Matthew effect in science funding », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *115*, 19, p. 4887-4890.

BONELLI, L., PELLETIER, W. (dirs.), 2010, *L'État démantelé: enquête sur une contre-révolution silencieuse*, Paris, Découverte : Monde diplomatique (Cahiers libres), 323 p.

BONITZ M., BRUCKNER E., SCHARNHORST A., 2006, « Characteristics and impact of the matthew effect for countries », *Scientometrics, 40,* 3, p. 407-422.

BONNAL L., GIRET J.-F., 2009, « La stabilisation des jeunes docteurs sur le marché de l'emploi académique », *Revue d'économie politique*, *119,* 3, p. 373-400.

BOULET E., HARARI-KERMADEC H., 2014, « Le rôle de la quantification dans le processus de marchandisation de l'université. Étude de cas d'une université anglaise », *Politiques et management public*, *31*, 4, p. 405-420.

BOURDIEU P., 1984, *Homo academicus,* Paris, Les Éditions de Minuit (Collection « Le Sens commun »), 302 p.

BOURDIEU P., PASSERON J.-C., 1964, *Les héritiers: les étudiants et la culture*, Paris, Les Éditions de Minuit (Le sens commun), 189 p.

BOURDIEU P., PASSERON J.-C., 1970, *La reproduction: éléments pour une théorie du système d'enseignement,* Paris, Les Éditions de Minuit (Collection « Le sens commun »), 279 p.

BOURHIS J.-P.L., LASCOUMES P., 2014, *En guise de conclusion / Les résistances aux instruments de gouvernement,* Presses de Sciences Po.

BOUSSARD V., 2001, « Quand les règles s'incarnent : L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du Travail*, *43,* 4, p. 533-551.

BOUSSARD V., 2008, *Sociologie de la gestion: les faiseurs de performance*, Paris, Belin (Perspectives sociologiques), 263 p.

BOUSSARD V., LORIOL M., CAROLY S., 2006, « Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle. Le cas des policiers sur la voie publique », *Sociologie du travail*, *48*, 2, p. 209-225.

BOUTHRY A., JOURDAIN C., ENLART-BELLIER S., 2003, *Construire son projet de formation en ligne*, Paris, Editions d'Organisation, 20 p.

BRAUN, D., MERRIEN, F.-X. (dirs.), 1999, *Towards a new model of governance for universities? a comparative view*, London ; Philadelphia, J. Kingsley (Higher education policy series), 286 p.

BRISTOW A., ROBINSON S., RATLE O., 2017, « Being an Early-Career CMS Academic in the Context of Insecurity and 'Excellence': The Dialectics of Resistance and Compliance », *Organization Studies*, *38,* 9, p. 1185-1207.

BRUNIER S., 2018, « Une occasion à saisir. L'autonomie des universités comme opportunité de revalorisation professionnelle pour l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche », *Sociologies*.

BRUNO I., 2009, « La recherche scientifique au crible du benchmarking. », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, *55-4*, 5, p. 28-45.

BRUNO I., DIDIER E., 2013, *Benchmarking: l'État sous pression statistique*, Paris, Éditions La Découverte (Zones), 209 p.

BRUNSSON N., SAHLIN-ANDERSSON K., 2000, « Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform », *Organization Studies*, *21*, 4, p. 721-746.

BUCHER R., STRAUSS A., 1961, « Professions in Process », *American Journal of Sociology*, *66*, 4, p. 325-334.

BURTSCHER C., PASQUALONI P.-P., SCOTT A., 2006, « Universities and the Regulatory Framework: The Austrian University System in Transition », *Social Epistemology*, *20*, 3-4, p. 241-258.

BUSCATTO M., MARRY C., 2009, « "Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au xxe siècle. Introduction », *Sociologie du travail*, *51*, 2, p. 170-182.

CAPPELLINA B., 2017, « Quantifier la qualité de la justice entre droits de l'homme et modernisation », *Revue Francaise de Socio-Economie*, *2*, 19, p. 27-46.

CARAYOL N., HENRY E., 2020, « Programme Laboratoires d'Excellence : vers une restructuration radicale du réseau de collaborations », *Sciences Po publications*, Sciences Po.

CASTEL P., HENAUT L., MARCHAL E., 2016, *Faire la concurrence: Retour sur un phénomène social et économique.*, 1re édition, Paris, Transvalor - Presses des mines, 262 p.

CASTEL P., ROBELET M., 2009, « Comment rationaliser sans standardiser la médecine? Production et usages des recommandations de pratiques cliniques », *Journal d'Economie Médicale*, *27*, 3, p. 98-115.

CHAMBARD O., 2020, *Business model: l'Université, nouveau laboratoire de l'idéologie entrepreneuriale*, Paris, La Découverte, 300 p.

CHARLES D., 2006, « Universities as key knowledge infrastructures in regional innovation systems », *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, *19*, 1, p. 117-130.

CHEVAILLIER T., MUSSELIN C., 2014, *Réformes d'hier et réformes d'aujourd'hui: l'enseignement supérieur recomposé*, Rennes, PUR (Des Sociétés), 232 p.

CLANCY P., GOASTELLEC G., 2007, « Exploring Access and Equity in Higher Education: Policy and Performance in a Comparative Perspective », *Higher Education Quarterly*, *61*, 2, p. 136-154.

CLARK B.R., 1983, *The higher education system: academic organization in cross-national perspective*, Berkeley, University of California Press, 315 p.

COHEN M.D., MARCH J.G., OLSEN J.P., 1972, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly, 17,* 1, p. 1-25.

COLOMB F., 2012, *Les politiques de l'emploi (1960-2000): Sociologie d'une catégorie de politique publique,* Rennes, Presses universitaires de Rennes (Res publica), 226 p.

COMMAILLE J., 2010, « Sociologie de l'action publique », dans *Dictionnaire des politiques publiques*, 3e éd. actualisée et augm, Paris, Presses de Sciences Po (Domaine Gouvernances), p. 599-607.

CRESPIN R., 2006, « Drogues et sécurité routière », *Revue française de science politique*, *56,* 5, p. 813-836.

CRESPIN R., 2014, « Des objets techniques aux objets-frontières : appropriation et dissémination des instruments d'action publique », *Sciences sociales et santé, 32*, 2, p. 57-66.

CROZIER M., 1971, *Le phénomène bureaucratique: essai sur tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris, Seuil (Points Civilisation), 382 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 512 p.

CZERNIEWICZ L., 2018, « Inequality as Higher Education Goes Online », dans BONDERUP DOHN N., CRANMER S., SIME J.-A., LAAT M. DE, RYBERG T. (dirs.), *Networked Learning: Reflections and Challenges,* Cham, Springer International Publishing (Research in Networked Learning), p. 95-106.

DE BAECQUE F., 1974, « La Situation des personnels enseignants des universités. Éléments de réflexion pour une réforme », Paris, La Documentation française.

DE WELDE, K., STEPNICK, A. (dirs.), 2015, *Disrupting the culture of silence: confronting gender inequality and making change in higher education*, First edition, Sterling, Virginia, Stylus Pub, 373 p.

DE BISSY A., MACORIG-VENIER F., MONSERIE-BON M.-H., 2018, « Les fondations créées par les Universités », dans LARRIEU J. (dir.), *Qu'en est-il du droit de la recherche ?,* Toulouse, Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole (Travaux de l'IFR), p. 391-406.

DEMAILLY L., DE LA BROISE P., 2009, « Les enjeux de la déprofessionnalisation: Études de cas et pistes de travail », *Socio-logos*, 4.

DEMARTINI A.-E., 2017, *Violette Nozière, la fleur du mal: une histoire des années trente*, Ceyzérieu, Champ Vallon (Époques), 420 p.

DEMAZIERE D., GADEA C., ARBORIO A.-M., 2009, *Sociologie des groupes professionnels: acquis récents et nouveaux défis*, Paris, Découverte (Recherches), 463 p.

DENT M., 2003, « Reorganising Hospital Medicine and Nursing in Europe », dans DENT M. (dir.), *Remodelling Hospitals and Health Professions in Europe: Medicine, Nursing and the State*, London, Palgrave Macmillan UK, p. 1-8.

DESROSIERES A., 2014, *Prouver et gouverner*, Paris, La Découverte, 286 p.

DESROSIERES A., KOTT S., 2005, « Quantifier », *Geneses*, *58*, 1, p. 2-3.

DILL, B.T., ZAMBRANA, R.E. (dirs.), 2019, « 10. Intersections, Identities, and Inequalities in Higher Education », dans *Emerging Intersections*, Rutgers University Press, p. 229-252.

DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., 1983, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, *48*, 2, p. 147.

DUBAR C., 2010, *La crise des identités*, Paris, Presses Universitaires de France, 256 p.

DUBAR C., 2015, *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*, 5e édition revue, Paris, Armand Colin (Collection U Sociologie), 251 p.

DUBAR C., TRIPIER P., BOUSSARD V., 2015, « Conclusion générale », dans *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin (U), p. 327-336.

DUBET F., 2010, *Les places et les chances: repenser la justice sociale*, Paris, Seuil (La république des idées), 119 p.

DUBET, F. (dir.), 2014, *Inégalités et justice sociale*, Paris, Éditions La Découverte (Collection « Recherches »), 304 p.

DUBOIS P., BOFFO S., MOSCATI R., 2008, *Gouverner les universités en France et en Italie*, L'Harmattan (Questions contemporaines), 342 p.

DUBUISSON-QUELLIER S., 2009, *Gouverner les conduites*, Paris, Les Presses de Sciences Po (Domaine Gouvernances), 475 p.

DURU-BELLAT M., 2006, *L'inflation scolaire: les désillusions de la méritocratie*, Paris, La République des idées ; Seuil, 105 p.

DURU-BELLAT M., 2009, *Le mérite contre la justice*, Paris, Presses de Sciences Po, 168 p.

ELOIRE F., 2010, « Le classement de Shanghai. Histoire, analyse et critique », *L'Homme et la Societe*, *4*, 178, p. 17-38.

ENDERS J., 2005, « Higher Education in Times of Discontent? », dans BLEIKLIE I., HENKEL M. (dirs.), *Governing Knowledge: A Study of Continuity and Change in Higher Education A Festschrift in Honour of Maurice Kogan*, Dordrecht, Springer Netherlands (Higher Education Dynamics), p. 31-48.

ENDERS J., DE BOER H., LEISYTE L., 2008, « On Striking The Right Notes: Shifts In Governance And The Organisational Transformation Of Universities », dans AMARAL A., BLEIKLIE I.,

MUSSELIN C. (dirs.), *From Governance to Identity: A Festschrift for Mary Henkel*, Dordrecht, Springer Netherlands (Higher Education Dynamics), p. 113-129.

EPSTEIN R., 2013, « Les trophées de la gouvernance urbaine " », *Pouvoirs Locaux : les cahiers de la décentralisation / Institut de la décentralisation*, 97, p. 13-18.

EPSTEIN R., 2015, « La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires », *L'Année sociologique*, *65*, 2, p. 457-482.

ESPELAND W.N., STEVENS M.L., 1998, « Commensuration as a Social Process », *Annual Review of Sociology*, *24*, 1, p. 313-343.

ESPELAND W.N., SAUDER M., 2007, « Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds », *American Journal of Sociology*, *113*, 1, p. 1-40.

ESPING-ANDERSEN G., 1990, « 3. L'État-providence comme système de stratification », dans *Les trois-mondes de l'Etat-providence: essai sur le capitalisme moderne*, Presses Universitaires de France (Le lien social), p. 75-100.

ETZKOWITZ H., 1983, « Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science », *Minerva*, *21*, 2/3, p. 198-233.

EVETTS J., 2002, *Becoming a Secondary Head Teacher*, A&C Black, 145 p.

EXWORTHY M., HALFORD S., 2000, « Professionals and New Managerialism in the Public Sector », *Social Science & Medicine*, *51*.

EYRAUD C., 2013, *Le capitalisme au coeur de l'Etat: comptabilité privée et action publique*, Bellecombe en auges, 300 p.

FASSA F., 2010, *Le plafond de fer de l'université: femmes et carrières*, Genève, Seismo, 244 p.

FAURE S., SOULIE C., 2006, « La recherche universitaire à l'épreuve de la massification scolaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 164, p. 61-74.

FELOUZIS G., 2001, *La condition étudiante*, Paris, Presses Universitaires de France, 161 p.

FELSTINER W.L.F., ABEL R.L., SARAT A., 1980, « The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming . . . », *Law & Society Review*, *15*, 3/4, p. 631-654.

FERNANDEZ-VAVRIK G., PIRONE F., VAN ZANTEN A., 2018, « Discrimination positive, méritocratie et l'inclusion en tension : les « Conventions éducation prioritaire » de Sciences Po », *Raisons educatives*, *1*, 22, p. 19-47.

FONTAINE J., HASSENTEUFEL P., 2015, « Introduction. Quelle sociologie du changement dans l'action publique ? Retour au terrain et "refroidissement" théorique », dans *To Change or not to Change ? : Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, Rennes, Presses universitaires de Rennes (Res publica), p. 9-29.

FREIDSON E., 1984, « The Changing Nature of Professional Control », *Annual Review of Sociology*, *10*, 1, p. 1-20.

FREIDSON E., 1985, « The Reorganization of the Medical Profession », *Medical Care Review*, *42*, 1, p. 11-35.

FREIDSON E., 2001, *Professionalism: the third logic*, Chicago, University of Chicago Press, 250 p.

FRIEDBERG E., MUSSELIN C., 1989, *En quête d'universités: étude comparée des universités en France et en RFA*, Paris, L'Harmattan, 220 p.

FROUILLOU L., PIN C., VAN ZANTEN A., 2020, « Les plateformes APB et Parcoursup au service de l'égalité des chances ? », *L'Annee sociologique*, *70*, 2, p. 337-363.

FUENTES R., SOLER I.G., 2018, « Foreign language faculty's appropriation of an academic publishing policy at a US university », *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, *39*, 3, p. 195-209.

FUJIMURA J., 1996, *Crafting Science: A Socio-history of the Quest for the Genetics of Cancer.*, Harvard University Press, Cambridge, Cambridge University Press, 322 p.

GALES P.L., SCOTT A., 2008, « Une révolution bureaucratique britannique? Autonomie sans contrôle ou "Freer Markets, More Rules" », *Revue française de sociologie*, *49*, 2, p. 301-330.

GALLAND O., LEMEL Y., 2018, *Sociologie des inégalités*, Armand Colin, 333p.

GALLY N., 2018, « "Executive shift" or "Steering at a distance"? Governing "excellence" in French higher education (2009–2012) », *Revue française de science politique*, *68*, 4, p. 691-715.

GARCIA S., 2009, « Réformes de Bologne et économicisation de l'enseignement supérieur », *Revue du MAUSS*, *33*, 1, p. 154-172.

GARRAUD P., 1990, « Politiques nationales : élaboration de l'agenda », *L'Année sociologique*, *40*, p. 17-41.

GENIEYS W., HASSENTEUFEL P., 2001, « Entre les politiques publiques et la politique : l'émergence d'une « élite du Welfare » ? », *Revue française des affaires sociales*, *1*, 4, p. 41.

GENIEYS W., HASSENTEUFEL P., 2011, « Combiner la sociologie des élites et de l'action publique pour analyser le changement. La démarche programmatique », *SES-ENS*.

GENIEYS W., HASSENTEUFEL P., 2012, « Qui gouverne les politiques publiques ?, Abstract », *Gouvernement et action publique*, 2, p. 89-115.

GIRAUDEAU M., GRABER F., 2018, *Les Projets: Une histoire politique*, 1er édition, Paris, France, Transvalor - Presses des mines, 314 p.

GOASTELLEC G., 2020, « Le sens de la justice dans l'accès à l'université : les apports de la longue durée », *L'Année sociologique*, *70*, 2, p. 283.

GOASTELLEC G., PICARD F., 2014, *Higher education in societies: a multi scale perspective*, Rotterdam, Brill-Sense, 222 p.

GOODMAN P., 1962, *The community of scholars*, Random House, 200 p.

GOZLAN C., 2016, « Les sciences humaines et sociales face aux standards d'évaluation de la qualité académique: Enquête sur les pratiques de jugement dans une agence française », *Sociologie*, *7*, 3, p. 261.

GROSSETTI M., MILARD B., MAISONOBE M., 2015, « Une approche socio-historique pour l'étude spatiale des sciences », *Histoire de la recherche contemporaine. La revue du Comité pour l'histoire du CNRS*, *4*, 2, p. 142-151.

GRUSKY D.B., HALL P.A., MARKUS H.R., 2019, « The Rise of Opportunity Markets: How Did It Happen & What Can We Do? », *Daedalus*, *148*, 3, p. 19-45.

GRUSKY D.B., SZELENYI S., 2018, *The inequality reader: contemporary and foundational readings in race, class, and gender*, 784 p.

HAAKENSTAD A., BOUCHARD J., BARATS C., 2018, *Faire et dire l'évaluation: L'enseignement supérieur et la recherche conquis par la performance*, 1re édition, Paris, Transvalor - Presses des mines, 326 p.

HALL P.A., TAYLOR R.C.R., 1996, « Political Science and the Three New Institutionalisms », *Political Studies*, *44*, 5, p. 936-957.

HALPERN, C., LASCOUMES, P., LE GALES, P. (dirs.), 2014, *L'instrumentation de l'action publique: controverses, résistances, effets*, Paris, Sciences Po Les Presses (Domaine Gouvernances), 520 p.

HARDING A., LASKE S., SCOTT A., 2007, *Bright satanic mills: universities, regional development and the knowledge economy*, Routledge, Aldershot, England ; Burlington, VT, Ashgate, 242 p.

HARPER S.R., PATTON L.D., WOODEN O.S., 2009, « Access and Equity for African American Students in Higher Education: A Critical Race Historical Analysis of Policy Efforts », *The Journal of Higher Education*, *80*, 4, p. 389-414.

HASSENTEUFEL P., 2008, *Sociologie politique: l'action publique*, 2e édition, Paris, Armand Colin (Collection U. Sociologie), 320 p.

HASSENTEUFEL P., 2010, « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », *Informations sociales*, *157*, 1, p. 50-58.

HASSENTEUFEL P., GENIEYS W., SMYRL M., 2008, « Reforming European Health Care States: Programmatic Actors and Policy Change », *Pole Sud*, *28*, 1, p. 87-107.

HENAUT L., POULARD F., 2018, « Réformes publiques et autonomie des groupes professionnels : le jeu des segments. », *Revue française de sociologie*, *59*, 2, p. 259-284.

HENNINGSSON M., JÖRNESTEN A., GESCHWIND L., 2018, « Translating tenure track into Swedish: tensions when implementing an academic career system », *Studies in Higher Education*, *43*, 7, p. 1215-1226.

HENRY E., 2017, *Ignorance scientifique et inaction publique: les politiques de santé au travail*, Paris, Presses de Sciences po (Domaine Gouvernances), 256 p.

HENRY O., 2012, *Les guérisseurs de l'économie: sociogenèse du métier de consultant (1900-1944)*, Paris, CNRS, 494 p.

HERBERT A., TIENARI J., 2013, « Transplanting tenure and the (re)construction of academic freedoms », *Studies in Higher Education*, *38*, 2, p. 157-173.

HIBOU B., 2012, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte (Cahiers libres), 223 p.

HONTA M., HASCHAR-NOE N., 2011, « Les politiques préventives de santé publique à l'épreuve de la territorialisation : l'introuvable gouvernance régionale du Programme national nutrition santé en Aquitaine », *Sciences sociales et santé*, *29*, 4, p. 33-62.

HOOD C., 1983, *The tools of government*, London, Macmillan (Public policy and politics), 178 p.

HOOD C., 1995, « The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme », *Accounting, Organizations and Society*, *20*, 2-3, p. 93-109.

HOOD C., 2007, « Intellectual Obsolescence and Intellectual Makeovers: Reflections on the Tools of Government after Two Decades », *Governance*, *20*, 1, p. 127-144.

HOOD C., 2011, *The blame game: spin, bureaucracy, and self-preservation in government*, Princeton, Princeton University Press, 226 p.

HOOD C., 2014, « Accountability and Blame–Avoidance », *The Oxford Handbook of Public Accountability*.

HOOD C.P., 1998, *The art of the state: culture, rhetoric, and public management*, Oxford, Oxford Univ. Press, 261 p.

HUGHES E.C., CHAPOULIE J.-M., 1996, *Le regard sociologique: essais choisis*, Paris, Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (Recherches d'histoire et de sciences sociales), 344 p.

HURE M., 2012, « Une action publique hybride ? Retour sur l'institutionnalisation d'un partenariat public-privé, JCDecaux à Lyon (1965–2005) », *Sociologie du Travail*, *54*, 2, p. 233-253.

IACOBUCCI, F., TUOHY, C. (dirs.), 2005, *Taking Public Universities Seriously*, University of Toronto Press, 650 p.

JEANNOT G., 2005, *Les métiers flous: travail et action publique*, Toulouse, Octarès éditions (Collection travail et activité humaine), 166 p.

JESSOP B., 2017, « Varieties of academic capitalism and entrepreneurial universities: On past research and three thought experiments », *Higher Education*, *73*, 6, p. 853-870.

JOUVENET M., 2011, « Profession scientifique et instruments politiques : l'impact du financement "sur projet" dans des laboratoires de nanosciences », *Sociologie du Travail*, *53*, 2, p. 234-252.

JOUZEL J.-N., 2012, *Des toxiques invisibles: sociologie d'une affaire sanitaire oubliée*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales (Cas de figure), 240 p.

JOUZEL J.-N., DEDIEU F., 2013, « Rendre visible et laisser dans l'ombre », *Revue francaise de science politique*, *63*, 1, p. 29-49.

KAMANZI P.C., GOASTELLEC G., PICARD F., 2017, *L'envers du décor: massification de l'enseignement supérieur et justice sociale*, 190 p.

KARLSEN, J.E. (dir.), 2013, *Resilient universities: confronting changes in a challenging world*, Oxford, Peter Lang, 412 p.

KERVASDOUE J., ACKER F., HASSENTEUFEL P., PELLET R., PIERRU F., ROBELET M., SCHWEYER F.-X., ULMANN P., 2003, *La crise des professions de santé*, Dunod, 352 p.

KING D., LE GALES P., 2011, « Sociologie de l'État en recomposition », *Revue francaise de sociologie*, *52*, 3, p. 453-480.

KOGAN, M., BAUER, M., BLEIKLIE, I., HENKEL, M. (dirs.), 2006, *Transforming Higher Education: A Comparative Study*, 2e édition, Springer Netherlands (Higher Education Dynamics), 204 p.

KOMULAINEN K., NASKALI P., KORHONEN M., KESKITALO-FOLEY S., 2011, « Internal Entrepreneurship – a Trojan horse of the neoliberal governance of education », p. 35.

KROMYDAS T., 2017, « Rethinking higher education and its relationship with social inequalities: past knowledge, present state and future potential », *Palgrave Communications*, *3*, 1, p. 1-12.

KRÜCKEN, G., KOSMÜTZKY, A., TORKA, M. (dirs.), 2007, *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions*, Bielefeld, Transcript (Science studies), 264 p.

LAM A., 2010, « From "Ivory Tower Traditionalists" to "Entrepreneurial Scientists"? Academic Scientists in Fuzzy University—Industry Boundaries », *Social Studies of Science*, *40*, 2, p. 307-340.

LAMARCHE T., HUGON P., DELAMOTTE E., 2006, *Capitalisme et éducation*, Paris, Syllepse : Nouveaux regards, 160 p.

LARROUQUE D., 2017, « La Cámpora au pouvoir en Argentine (2007-2015) : mouvement social, élite programmatique ou Garde de Fer du kirchnérisme ? », *Problemes d'Amerique latine, 106-107,* 3, p. 77-93.

LASCOUMES P., 2004, « La Gouvernementalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir », *Le Portique. Revue de philosophie et de sciences humaines*, p. 13-14.

LASCOUMES, P., LE GALES, P. (dirs.), 2004, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (Gouvernances), 370 p.

LATOUR B., 1984, « Le dernier des capitalistes sauvages: interview d'un biochimiste », *Fundamenta Scientiae*, *4*, 3/4, p. 301-327.

LATOUR B., WOOLGAR S., 2013, *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*, Princeton University Press, 295 p.

LAURENS S., 2015, *Les courtiers du capitalisme,* Marseille, Agone, 464 p.

LE GALES P., SCOTT A.J., 2008, « Une révolution bureaucratique britannique ?: Autonomie sans contrôle ou « freer markets, more rules » », *Revue française de sociologie*, *49*, 2, p. 301.

LEGENDRE F., 2012, « Processus de Bologne dans l'enseignement supérieur hongrois : représentations et pratiques enseignantes », *Carrefours de l'education*, *34*, 2, p. 211-226.

LEPORI B., 2008, « Options et tendances dans le financement des universités en Europe », *Critique internationale*, *39*, 2, p. 25.

LONG J.S., MARY F., 1995, « Scientific careers: Universalism and particularism », *Annual Review of Sociology*, *21*, p. 27-45.

LOUVEL S., 2010, « Les personnels de l'enseignement supérieur: débats historiques et perspectives européennes », dans *Politique, science et action publique - La référence à Pierre Mendès France et les débats actuels*, Grenoble, Presses de l'université de Grenoble, p. 197-209.

LOUVEL S., 2011, *Des patrons aux managers : les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970*, Presses Universitaires de Rennes (Res Publica), 168 p.

LOUVEL S., 2012, « Réinterroger l'évaluation comme technologie de "pilotage à distance" du secteur public : l'exemple de la recherche (avant-propos) », *Quaderni*, p. 5-9.

MÄHLCK P., 2003, *Mapping Gender in Academic Workplaces : Ways of reproducing gender inequality within the discourse of equality*, Thèse de doctorat, Suéde, Umeå University, Faculty of Social Sciences, Sociology.

MAJONE G., 1997, « From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance », *Journal of Public Policy*, *17*, 2, p. 139-167.

MARCHE G., 2012, « Why Infrapolitics Matters », *Revue francaise d'études americaines*, *131*, 1, p. 3-18.

MCDONALD R., CHECKLAND K., HARRISON S., COLEMAN A., 2009, « Rethinking collegiality: restratification in English general medical practice 2004-2008 », *Social Science & Medicine (1982)*, *68*, 7, p. 1199-1205.

MEDOFF M.H., 2006, « Evidence of a Harvard and Chicago Matthew Effect », *Journal of Economic Methodology*, *13*, 4, p. 485-506.

MERTON R.K., 1968, « The Matthew Effect », *Science*, *159*, 3810, p. 56-63.

MERTON R.K., 1973, *The sociology of science: theoretical and empirical investigations*, Chicago, University of Chicago Press, 605 p.

MEYER J.W., ROWAN B., 1977, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, *83*, 2, p. 340-363.

MEYET, S., NAVES, M.-C., RIBEMONT, T. (dirs.), 2005, *Travailler avec Foucault: retours sur le politique*, Paris, Harmattan (Cahiers politiques), 194 p.

MIGNOT-GERARD S., 2011, « Les disciplines universitaires sont-elles disciplinées ? », dans *Sociologie de l'action organisée. Nouvelles études de cas*, De Boeck Supérieur (Ouvertures sociologiques), p. 121-142.

MIGNOT-GERARD S., 2012, « Le gouvernement d'une université face aux « Initiatives d'Excellence » : réactivité et micro-résistances », *Politiques et management public*, *29/3*, p. 519-539.

MILLER P., ROSE N.S., 2013, *Governing the present: administering economic, social and personal life*, Nachdr., Cambridge Malden, Polity Press, 246 p.

MILLETT J.D., 1977, *The academic community: an essay on organization*, Westport, Conn, Greenwood Press, 265 p.

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, SERVICE DE LA COORDINATION STRATEGIQUE ET DES TERRITOIRES, 2011, « STRATER 2011 », *Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation*.

MINTZBERG H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, 440 p.

MOUHANNA C., 2015, « Le New Public Management et ses limites dans les politiques publiques de justice pénale. Le cas de l'exécution des peines en France », *Droit et societe*, *N° 90*, 2, p. 317-332.

MUSSELIN C., 1994, « L'Etat et la profession universitaire en France et en Allemagne », *Politiques et Management Public*, *12*, 2, p. 151-173.

MUSSELIN C., 1997, « Les universités à l'épreuve du changement : Préparation et mise en œuvre des contrats d'établissement », *Sociétés contemporaines*, *28*, 1, p. 79-101.

MUSSELIN C., 2001, *La longue marche des universités françaises*, Paris, Presses universitaires de France (Sciences sociales et sociétés), 218 p.

MUSSELIN C., 2004, « Towards a European Academic Labour Market? Some Lessons Drawn from Empirical Studies on Academic Mobility », *Higher Education*, *48*, 1, p. 55-78.

MUSSELIN C., 2007, « Are universities specific organisations », *Towards a multiversity*, p. 63-84.

MUSSELIN C., 2008, « Vers un marché international de l'enseignement supérieur ? », *Critique internationale*, *39*, 2, p. 13.

MUSSELIN C., 2015, « Les universités françaises : évolutions et transformations de 1793 à 2013 », *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, p. 19-32.

MUSSELIN C., 2017, *La grande course des universités*, Paris, Sciences Po Les Presses, 303 p.

MUSSELIN C., DIF-PRADALIER M., 2014, « Quand la fusion s'impose : la (re) naissance de l'université de Strasbourg », *Revue française de sociologie*, *55*, 2, p. 285.

NOORDEGRAAF M., 2007, « From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains », *Administration & Society*, *39*, 6, p. 761-785.

OGIEN A., LAUGIER S., 2010, *Pourquoi désobéir en démocratie?*, Paris, La Découverte (Textes à l'appui. Philosophie pratique), 211 p.

PALIER B., 2002, « De la crise aux réformes de l'État-providence: Le cas français en perspective comparée », *Revue française de sociologie*, *43*, 2, p. 243-275.

PARADEISE C., 2011, « La profession académique saisie par la nouvelle gestion publique : le cas français », *Sociologie du Travail*, *53*, 3, p. 22-30.

PARADEISE C., BIANIC T., VION A., 2008, « Autonomie et régulation: retour sur deux notions-clés », dans *Action publique et légitimité professionnelle*, LGDJ, Paris (droit et societe), p. 194-200.

PARADEISE C., THOENIG J.-C., 2013, « Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders and Global Standards », *Organization Studies*, *34*, 2, p. 189-218.

PARADEISE C., TOBIAS P., BLOCH R., MITTERLE A., 2017, *Universities and the production of elites: discourses, policies, and strategies of excellence and stratification in higher education*, New York, Springer Berlin Heidelberg, 403 p.

PASSERON J.C., REVEL J., 2005, *Penser par cas*, Paris, École des hautes études en sciences sociales (Enquête), 291 p.

PAUGAM S., 2002, *La société française et ses pauvres*, Presses Universitaires de France, 336 p.

PEACOCK D., SELLAR S., LINGARD B., 2014, « The activation, appropriation and practices of student-equity policy in Australian higher education », *Journal of Education Policy*, *29*, 3, p. 377-396.

PERC M., 2014, « The Matthew effect in empirical data », *Journal of The Royal Society Interface*, *11*, 98.

PESTOFF, V.A., BRANDSEN, T., VERSCHUERE, B. (dirs.), 2012, *New public governance, the third sector and co-production*, New York, Routledge (Routledge critical studies in public management), 403 p.

PETER T., BRÖCKLING U., 2017, « Equality and excellence. Hegemonic discourses of economisation within the German education system », *International Studies in Sociology of Education*, *26*, 3, p. 231-247.

PETERSEN A.M., JUNG W.-S., YANG J.-S., STANLEY H.E., 2011, « Quantitative and empirical demonstration of the Matthew effect in a study of career longevity », *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *108*, 1, p. 18-23.

PIERRU F., 2007, *Hippocrate malade de ses réformes*, Bellecombe-en-Bauges, Editions du Croquant (Collection Savoir-agir de l'Association raisons d'agir), 319 p.

PIERSON P., 2000, « The Limits of Design: Explaining Institutional Origins and Change », *Governance*, *13*, 4, p. 475-499.

PIGEYRE F., VALETTE A., 2004, « Les carrières des femmes à l'université. « Les palmes de verre du cocotier » », *Revue française de gestion*, *30*, 151, p. 173-190.

PINSON G., 2005, « Chapitre 5 : Le projet urbain comme instrument d'action publique », *Académique*, p. 199-233.

POWER M., 1997, *La société de l'audit: l'obsession du contrôle*, Paris, La Découverte, 304 p.

PURENNE A., AUST J., 2010, « Piloter la police par les indicateurs ? », *Deviance et Societe*, *34*, 1, p. 7-28.

RAELIN J., 1986, « The Clash of Cultures: Managers Managing Professionals », p. 299.

RAVINET P., 2009, « Comment le processus de Bologne a-t-il commencé ? La formulation de la vision de l'Espace Européen d'Enseignement Supérieur en 1998 », *Education et societes*, *24*, 2, p. 29-44.

REAY D., DAVID M.E., BALL S.J., 2005, *Degrees of choice: class, race, gender, and higher education*, Stoke on Trent, Trentham Books, 180 p.

RIEU A., LE FEUVRE N., MEMBRANO M., 1999, *Les femmes et l'université en Méditerranée*, Presses Universitaires Mirail, (féminin & masculin), 352 p.

RITZER G., WALCZAK D., 1988, « Rationalization and the Deprofessionalization of Physicians », *Social Forces*, *67*, 1, p. 1-22.

ROBIN S.R., CAHUZAC E., 2003, « Knocking on Academia's Doors: An Inquiry into the Early Careers of Doctors in Life Sciences », SSRN Scholarly Paper, ID 416790, Rochester, NY, Social Science Research Network.

ROSSITER M.W., 1995, « The Matthew Matilda Effect in Science », *Social Studies of Science*, *23*, 2, p. 325-341.

SALAMON, L.M., ELLIOTT, O.V. (dirs.), 2002, *The tools of government: a guide to the new governance*, Oxford ; New York, Oxford University Press, 669 p.

SAUDER M., LANCASTER R., 2006, « Do Rankings Matter? The Effects of U.S. News & World Report Rankings on the Admissions Process of Law Schools », *Law & Society Review*, *40*, 1, p. 105-134.

SCHOFIELD J., 2001, « The Old Ways Are the Best? The Durability and Usefulness of Bureaucracy in Public Sector Management », *Organization*, *8*, p. 77-96.

SCHULLER T., 1995, *The Changing University?*, Taylor & Francis, 200 p.

SCHULTZ É., 2013, « Le temps d'un projet. Les temporalités du financement sur projet dans un laboratoire de biophysique », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 18.

SCHWARTZ H., 1994, « Small States in Big Trouble: State Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand, and Sweden in the 1980s », *World Politics*, *46*, 4, p. 527-555.

SCOTT J.C., 1985, *Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance*, New Haven, Yale University Press, 389 p.

SCOTT J.C., 1990, *Domination and the arts of resistance: hidden transcripts*, New Haven, Yale University Pr, 251 p.

SCOTT W.R., 2013, *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, SAGE Publications, 361 p.

SEGLEN P.O., 1992, « The skewness of science », *Journal of the American Society for Information Science*, *43*, 9, p. 628-638.

SERRANO VELARDE K., 2018, « The Way We Ask for Money… The Emergence and Institutionalization of Grant Writing Practices in Academia », *Minerva*, *56*, 1, p. 85-107.

SERRANO VELARDE K., DAKOWSKA D., 2018, « European higher education policy », dans *Handbook of European Policies: interpretive approaches to the EU*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited (Handbooks of research on public policy), p. 260-272.

SERRANO-VELARDE K., KRÜCKEN G., 2012, « Private Sector Consultants and Public Universities: the challenges of cross-sectoral knowledge transfers », *European Journal of Education*, *47*, 2, p. 277-289.

SKOCPOL T., 1995, *Protecting Soldiers and Mothers*, Harvard University Press, 740 p.

SOLDANO C., FILATRE D., 2012, « Les systèmes régionaux de l'enseignement supérieur en France : disparités et inégalités territoriales », dans *Inégalités sociales et enseignement supérieur*, De Boeck Supérieur, p. 153-167.

STORER N.W., 1966, *The social system of science*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 180 p.

STREECK W., THELEN K., 2005, « Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies », OUP Catalogue, Oxford University Press.

TERSSAC G. DE, LALANDE K., 2002, *Du train à vapeur au TGV: sociologie du travail d'organisation*, 1re éd, Paris, Presses universitaires de France (Le travail humain), 228 p.

THELEN K., 2003, « Comment les institutions évoluent : perspectives de l'analyse comparative historique », *Annuels*, p. 13-43.

THELEN K., 2014, *Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity*, Cambridge, Cambridge University Press, 282 p.

THELEN K.A., 2004, *How institutions evolve: the political economy of skills in Germany, Britain, the United States, and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.

TILLY C., 1998, *Durable Inequality*, University of California Press, 312 p.

TOMASKOVIC-DEVEY D., AVENT-HOLT D.R., 2019, *Relational inequalities: an organizational approach*, New York, Oxford University Press, 293 p.

TUCHMAN G., 2009, *Wannabe U: inside the corporate university*, Chicago, The University of Chicago Press, 256 p.

VAN ZANTEN A., 2015, « 5. Les inégalités d'accès à l'enseignement supérieur », *Regards croises sur l'economie*, *16*, 1, p. 80-92.

VILKAS C., 2009, « Des pairs aux experts : l'émergence d'un « nouveau management » de la recherche scientifique ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, *126*, 1, p. 61.

VINOKUR A., EYRAUD C., 2018, « Le « Higher Education and Research Act 2017 » : acte de décès du service public de l'enseignement supérieur en Angleterre ? », *Droit et societe*, *N° 98*, 1, p. 113-138.

WALLER, R., INGRAM, N., WARD, M.R.M. (dirs.), 2017, *Higher education and social inequalities: university admissions, experiences and outcomes*, Abingdon, Routledge.

WHITCHURCH C., 2012, *Reconstructing Identities in Higher Education: The rise of « Third Space » professionals*, London, Routledge, 184 p.

WINTER R., 2009, « Academic manager or managed academic? Academic identity schisms in higher education », *Journal of Higher Education Policy and Management*, *31*, 2, p. 121-131.

WOOTEN M., HOFFMAN A.J., 2016, « Organizational Fields Past, Present and Future », *SSRN Electronic Journal*, p. 55-74.

ZELIZER V.A., 1995, *The Social Meaning Of Money*, New York, Basic Books, 304 p.

Annexes

Annexes méthodologiques

Exemple d'un guide d'entretien réalisé auprès d'un membre de l'équipe dirigeante de l'université

Grille d'entretien

I/ La chronologie de l'Idex

Prise de décision :

- Pouvez-vous me dire comment la réponse à l'appel à projets Idex s'est déroulée ?
- Comment la décision de répondre à l'appel à projets Idex a-t-elle été prise ? Pourquoi ?
- Comment cette décision a-t-elle émergé ? Avec qui en avez-vous discuté ? En avez-vous discuté uniquement en interne ou bien avez-vous été encouragés par des acteurs extérieurs (en discussion avec le CGI, des représentants du ministère, la Région..) ?
- Cette décision était-elle unanime ? Y a-t-il eu des débats ? Si oui, à quel sujet ? Qui était d'accord pour répondre à l'appel à projets Idex ? Contre ? Quelles sont les personnes qui ont participé à cette prise de décision ?
- Cette décision a-t-elle été diffusée ? Et si oui, auprès de qui a-t-elle été diffusée ? Qui était au courant ? Est-ce que l'information était un enjeu ?
- Comment cette décision a-t-elle été accueillie notamment par les composantes de l'université ? Des débats ont-ils eu lieu ? Des oppositions ?

La réponse à l'appel à projets, première vague :

- Comment le projet s'est-il monté, concrètement ?
- Quel genre de travail a-t-il dû être effectué ?

- Quels genres d'équipes ont été constituées ? Comment les personnes ont-elles été choisies ? Quels types de profils étaient recherchés ?
- Est-ce que vous pouvez m'expliquer comment cela fonctionne : à qui envoie-t-on le projet ? Quel est le circuit suivi ? Et combien de temps cela prend-il ?
- A-t-il été fait appel à des aides extérieures ? Des cabinets de conseil, des experts, etc. quels rôles ont-ils eus ?
- Pour l'élaboration de ce projet, étiez-vous en relation avec le CGI, des personnes du ministère ou des acteurs locaux ?
- S'agissait-il d'un nouveau projet monté uniquement sur la base des recommandations de l'AAP Idex ou ce projet s'est-il nourri de réflexions antérieures ?
- Comment la fusion s'est-elle articulée dans ce projet ?
- Comment le peridex a-t-il été défini ? Y a-t-il eu des débats ou des oppositions ?
- Quels sont les éléments les plus importants de ce projet ?
- Y a-t-il eu des débats sur la stratégie générale du projet ? Sur les disciplines/secteurs à mettre en avant ? Quelles propositions n'ont pas été retenues ?
- Est-ce que ce projet a été pensé en comparaison avec d'autres établissements ?
- Pourquoi le projet n'a-t-il pas été retenu ? Que vous a-t-on dit ?

La réponse à l'appel à projets, deuxième vague :

- Comment la décision de répondre au deuxième AAP s'est-elle prise ?
- Quelles ont été les évolutions de la réponse" deuxième vague" par rapport à la réponse "première vague" ?
- Les mêmes acteurs ont-ils été mobilisés ? Quels changements ont-ils été apportés à la première équipe ? à la première manière de travailler ?
- Y a-t-il eu des débats autour de ces changements ? Quelles propositions n'ont pas été retenues ?
- Selon quelles demandes avez-vous effectué ces changements ?
- Quelle place la fusion a-t-elle eue dans ce second projet ?
- Ce projet a-t-il suivi le même circuit ?
- Étiez-vous en contact avec le même cabinet ? A-t-il eu le même rôle ?
- Quelles relations entreteniez-vous avec le CGI et le ministère pour ce second projet ?
- Comment et pourquoi a-t-il été retenu la deuxième fois ?

Le projet validé :

- Une fois le projet validé, comment l'Idex s'est-il mis en place ? Par quoi avez-vous commencé ? et pourquoi ?
- Qu'est-ce qui est venu ensuite ? Comment ces actions se sont-elles déroulées ? Avez-vous rencontré des problèmes ou des résistances ? Si oui, lesquels et comment ont-ils été gérés ?
- Comment l'Idex s'articule-t-il avec la politique de l'université ? Quelle est la place de l'Idex dans l'université ?
- Le calendrier de l'Idex impacte-t-il le calendrier de l'université ? Et comment ?
- L'université a-t-elle changé « avant » et « après » Idex ? Et comment ?
- Y a-t-il un écart entre le projet sur le papier et le projet en application à l'université ?
- Actuellement, où se situe ? à quelles étapes de l'Idex l'université se situe-t-elle ? en est l'université dans les différentes étapes de l'Idex ?

<u>II/ Parcours de l'enquêté</u>

- Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans cette université ?
- Quel était votre situation avant la fusion et l'Idex ?
- Est-ce que l'Idex de l'université a eu un impact sur votre parcours ?
- Comment avez-vous été impliqué dans/ au courant des projets Idex de l'université ?

Exemple d'un guide d'entretien réalisé auprès d'un chercheur n'ayant a priori pas reçu de fonds Emex.

Grille d'entretien

<u>I / Financement de la recherche</u>

La recherche de fonds

- Comment financez-vous vos recherches ? Avez-vous besoin de financements supplémentaires ? Si oui, dans quelle proportion ?

- Quelle place la recherche de financement occupe-t-elle dans votre travail ? À quelle fréquence recherchez-vous des fonds ? Quels types de fonds ?

- Répondez-vous à des appels à projets ? Comment prenez-vous la décision de répondre à un appel à projets ? Comment choisissez-vous à quels appels à projets concourir ?

- Pouvez-vous me décrire concrètement comment vous répondez à ces appels ? Comment élaborez-vous le projet ? Avec qui ? En combien de temps ?

- Parlez-vous du financement de la recherche avec vos collègues ? Quelle est la teneur de ces discussions ? Y a-t-il des débats ?

- Existe-t-il des disparités de financement dans votre laboratoire ? Si oui, comment sont-elles gérées au sein des équipes et du laboratoire ?

Utilisation des fonds

- Comment utilisez-vous les fonds obtenus ?

- Parlez-vous de l'utilisation des fonds avec vos collègues ?

- Est-ce que tous les fonds sont utilisés de la même façon ?

- Comment organisez-vous la gestion des fonds ? Avec qui ?

- Est-ce que les ressources peuvent être utilisées différemment de ce qui a été prévu dans le projet ?

- Pouvez-vous me donner un exemple de l'utilisation d'un budget ? Pouvez-vous me décrire un exemple où la mobilisation de fonds posait problème ?

- Rencontrez-vous des problèmes dans l'utilisation des fonds ? Lesquels ? Comment les gérez-vous ?

Les fonds Idex

- Connaissez-vous la fondation Emex ? Avez-vous déjà concouru aux appels à projets Emex ? Avez-vous obtenu des ressources ?

- Connaissez-vous le PIA ? Avez-vous déjà concouru aux appels à projets du PIA ? Lesquels ? Avez-vous obtenu des ressources ?

- Si oui, est-ce que l'usage de ces fonds différent des autres appels à projets ? Si oui, comment ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

- Connaissez-vous des chercheurs et enseignants-chercheurs lauréats à des appels à projets Emex ou du PIA ? Comment décririez-vous vos relations avec ces chercheurs ? Avez-vous noté des particularités quant à ces fonds et leur usage par ces chercheurs ?

- Avez-vous bénéficié de ces fonds indirectement ?

- Que pensez-vous du projet Emex ? Des Idex ? En discutez-vous avec vos collègues ? Y a-t-il des débats ? Des désaccords ?

- La labélisation du site par les Idex a-t-elle changé quelque chose pour vous ?

II/ Parcours de l'enquêté

- Pouvez-vous me présenter votre parcours professionnel ?
- Depuis combien de temps êtes-vous dans cette université ?
- Dans votre carrière quand la question des financements a-t-elle émergé ?
- Quelle était votre situation avant la fusion et l'Idex ?
- Est-ce que l'Idex de l'université a eu un impact sur votre parcours ?

- Comment avez-vous été mis au courant des projets Idex de l'université ?

Documentation de la fondation Emex et des Idex

Annexe 1 : Extrait des statuts de la fondation Emex p.4.

Administration et fonctionnement

ARTICLE 4 - Conseil de Gestion de la Fondation

La Fondation est administrée par un Conseil de Gestion composé à sa création de 18 membres répartis en trois collèges comme suit :

1° Le collège des **représentants de l'établissement** : il est composé de 7 sièges.

- le Président de l'Université [redacted]
- le Vice-Président de l'Université d'[redacted] délégué en charge d'Emex ;
- le Vice-Président du Conseil Scientifique de l'Université d'[redacted] ;
- le Vice-Président du Conseil des Études et de la Vie Universitaire de l'Université d'[redacted] ;
- le(la) Directeur(trice) d'Emex
- l'Adjoint(e) à la Direction d'Emex
- le(la) Directeur(trice) des Affaires Financières de l'Université d'[redacted]

2° Le collège des **fondateurs** : il est composé de 6 sièges attribués aux premiers membres fondateurs :

- [redacted] ;
- L'Université [redacted] ;
- Le CNRS ;
- L'Inserm ;
- [redacted] ;
- [redacted]

Leurs représentants sont désignés par le Président de l'Université sur proposition des membres fondateurs.

3° Le collège des **personnalités qualifiées compétentes** dans le domaine d'activité correspondant à l'objet de la Fondation : il est composé de 5 sièges.

Ces 5 personnalités qualifiées sont proposées respectivement par [redacted] et désignées par le Président de l'Université.

Annexe 2 : Extrait des statuts de la fondation Emex p.7.

ARTICLE 10 - Bureau de la Fondation

Le Bureau est désigné, en son sein, par le Conseil de Gestion de la Fondation. Il est composé du Président de la Fondation, du Vice-Président de la Fondation, du Directeur d Emex du Trésorier et du Secrétaire général.

Les membres du Bureau sont désignés par le Conseil de Gestion sur proposition du Président de la Fondation, à la majorité simple. La durée de leur mandat est de quatre ans, renouvelable.

Les fonctions des membres du Bureau sont exercées à titre gratuit.

Annexe 3 : Extrait des statuts de la fondation Emex p.7.

ARTICLE 12 - Le Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage (CP) regroupe les 8 établissements membres du consortium ayant déposé le projet Emex

Il est composé de 10 membres, désignés par les responsables légaux de ces établissements:

- 3 membres pour l'Université [redacted]
- 1 membre pour chacun des autres partenaires : le [redacted], [redacted].

Seuls ces membres ont voix délibérative.

Le Président de la Fondation (ou son représentant) préside le CP.

Annexe 4 : Liste des membres du jury Idex 2010

Programme « Investissements d'avenir »

Appel à projets « Initiatives d'Excellence »

Edition 2010

Liste des membres du Jury

Jean-Marc RAPP, *Président du jury Idex*
Université de Lausanne
Président de l'European University Association (EUA)

Rolf TARRACH, *Vice-Président du jury Idex*
Recteur
Université du Luxembourg

Philippe GILLET, *Vice-Président du jury Idex*
Vice-Président pour les affaires académiques
Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne

Philippe AGHION
Département d'Economie
Harvard University (Etats-Unis)

Yves BAMBERGER
Conseiller scientifique du Président
EDF

Beatriz BARBUY
Département d'Astronomie
Université de São Paulo (Brésil)

Adrienne CORBOUD FUMAGALLI
Présidente du Jury SATT
Vice-Présidente pour la Valorisation et l'Innovation
Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse)

Mercedes ERRA
Présidente Exécutive
Euro RSCG Worldwide

Jean-Martin FOLZ
Ancien Président Directeur Général du groupe PSA Peugeot Citroën

Suzanne FORTIER
Présidente
Conseil de Recherches en Sciences Naturelles et en Génie du Canada

Richard FRACKOWIAK
Président du Jury IHU
Service de Neurologie
Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (Suisse)

Martha HEITZMANN
Directeur de la Recherche et de l'Innovation
AREVA

Matthias KLEINER
Président
Deutsche Forschungsgemeinschaft (Allemagne)

Maria Teresa LAGO
Scientific Council, European Research Council
Université de Porto (Portugal)

Philippe LE PRESTRE
Président du Jury Equipex
Directeur de l'Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société (EDS)
Université Laval (Canada)

John LUDDEN
Directeur exécutif
British Geological Survey (Royaume-Uni)

Frieder MEYER-KRAHMER
Ancien Secrétaire d'Etat
German Federal Ministry of Education and Research (Allemagne)

Kerstin NIBLAEUS
Ancienne Secrétaire d'Etat, Ancienne Directrice générale de l'Environnement au Conseil de l'Union européenne
Stockholm Environment Institute (Suède)

Christian STREIFF
Président des Jurys IRT et IEED
Ancien Président du Directoire du groupe PSA Peugeot Citroën

Manuel Garcia VELARDE
Président du Jury Labex
Directeur, Institut Pluridisciplinaire
Universidad Complutense Madrid (Espagne)

Annexe 5 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.22 [traduction libre]

La fondation Emex

Défis	Recherche	EDUCATION	Impact socio-économique
Objectifs	Atteindre le top 100 des universités de recherche dans le monde	Améliorer l'internationalisation des masters et des doctorats ; promouvoir l'Académie d'excellence et les approches interdisciplinaires.	Faire passer la recherche collaborative et le transfert de technologie à un niveau supérieur
Outils et instruments	- Fonds interdisciplinaire - Fonds pour l'émergence et l'innovation - Fonds "étoiles montantes"	- Académie d'excellence - Formation continue sur mesure - Collège de doctorants	- Fonds de transfert - [redacted] Incubateurs - SATT
	UNE APPROCHE PRINCIPALE DE L'INTERNATIONALISATION : Double stratégie d'internationalisation, fonds international pour la recherche et l'éducation, mobilité entrante et sortante, politique d'accueil		
	UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES AUDACIEUSE POUR ATTIRER, RECRUTER, GARDER ET DÉVELOPPER TOUS LES TALENTS : Chaires senior et junior, tenure track, politique de rémunération dynamique		

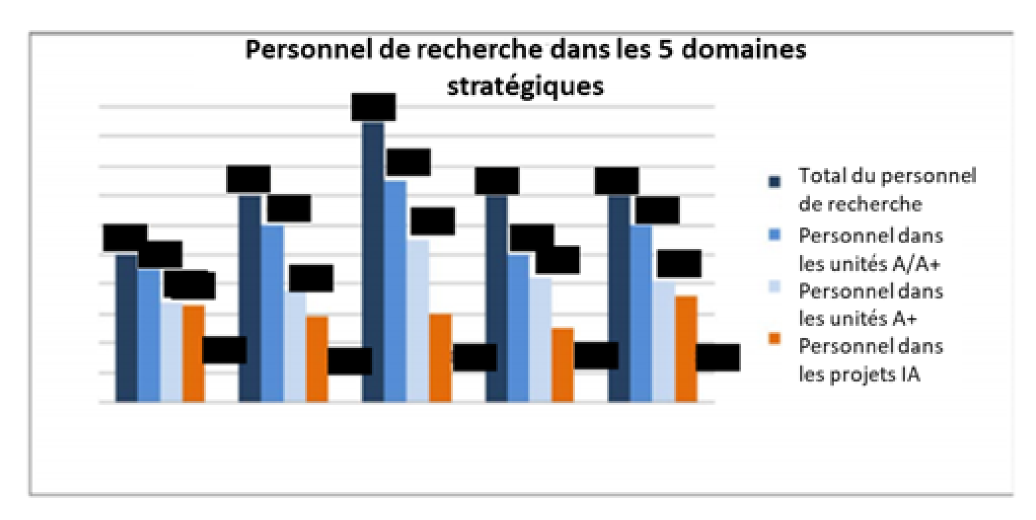
Annexe 6 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.15 [traduction libre]

Feuille de route pour le pilotage et le développement de la fondation Emex		2012				2013				2014				2015				2016			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
a. Mise en place des organes de gouvernance	Mise en place du comité directeur	■																			
	Mise en place de la fondation Emex	■	■																		
	Mise en place du personnel d'Emex	■	■																		
b. Procédures de gestion	Elaboration des procédures de pilotage du Labex	■	■																		
	Elaboration des procédures de pilotage des appels à projets Emex	[redacted]	■	■																	
	Elaboration de procédures de pilotage pour d'autres projets IA		■	■																	
c. Suivi et évaluation	Élaboration d'une base de référence pour le suivi et l'évaluation		■	■	■																
	Élaboration et soumission d'un plan d'action et d'un budget annuels.			■	■				■				■				■				
	Rapport au comité directeur		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Rapport au CA de l'université		■		■	■			■				■				■				■
	Audit financier externe					■				■				■				■			
	Évaluation approfondie (en cohérence avec l'évaluation de l'ANR à 4 ans)																	■	■		

Annexe 7 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.4 [traduction libre]

2.1. LE PÉRIMÈTRE D'EXCELLENCE ; FORCES ET FAIBLESSES ACTUELLES

Le périmètre d'excellence Emex (Peridex) représentera au maximum 30% du total du personnel académique du site. En tant que tel, il est beaucoup plus sélectif que la proportion de chercheurs/enseignants impliqués dans les équipes A/A+ ([redacted]) et même dans les équipes A+ uniquement ([redacted]). Il a été construit autour de 5 priorités thématiques et englobe les universitaires impliqués dans les projets IA. Il a donc été défini en termes d'équipes de recherche et de projets innovants, et non de disciplines. Toutes les équipes impliquées dans les projets PIA sélectionnés seront incluses dans le Peridex. Pour le 1er tour, jusqu'à [redacted] chercheurs/enseignants sont concernés. Toutes les équipes des projets sélectionnés lors du 2ème tour seront également incluses dans le Peridex. Les équipes des projets non sélectionnés seront classées en tenant compte des évaluations détaillées des jurys IA et des conseils de notre Comité d'orientation stratégique, et soumises à la décision du Comité directeur d'Emex, afin d'atteindre la limite de 30%. Le principal avantage d'une telle définition de notre Peridex est qu'elle s'appuie fortement sur des évaluations externes (COS, 2006 ; jurys internationaux de l'IA ; Comité d'orientation stratégique), ce qui garantit sa pertinence et son objectivité.



Source : AERES et données internes

Annexe 8 : Réponse à l'appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.12 [traduction libre]

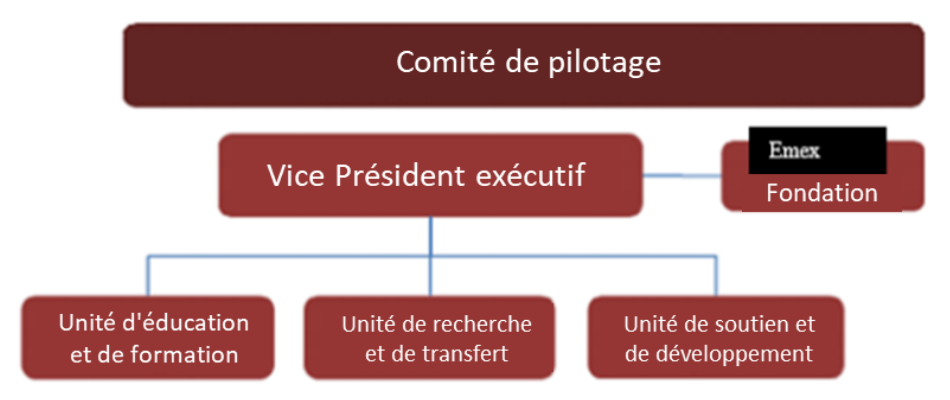
Indicateurs cibles internationaux :

STRATEGIE INTERNATIONALE			
Indicateurs	**Base de référence 2011**	**Quatrième année**	**Dixième année**
Proportions de co-publications avec des partenaires internationaux	**43.7% (2009)**	**50%**	**60%**
Nombre de nouvelles collaborations et de nouveaux projets au sein des universités partenaires ciblées	**à établir**	**+20%**	**+50%**
Mobilité entre Uni et les universités ciblées : nombre d'étudiants et d'universitaires entrants et sortants	**à établir**	**+30%**	**+50%**
Nombre d'universitaires étrangers (enseignants-chercheurs à temps plein)	**142**	**+16%**	**+40%**
Mobilité entre Uni et les universités et institutions de recherche de la région de [redacted] : nombre d'étudiants et d'universitaires entrants et sortants ([redacted] et autres réseaux)	**à établir**	**+10%**	**+40%**

Annexe 9 : Projet Emex en réponse à l’appel à projets Idex deuxième vague produit par le Pres du site étudié en 2011. P.33 [traduction libre]

4.7.1 GERER LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET Emex

Le tableau ci-dessous présente le système de gestion opérationnelle d'Emex intégré par le bureau d'Emex :



Le vice-président exécutif d'Emex coordonnera la mise en œuvre opérationnelle du projet. Ses missions et compétences sont précisément décrites dans le document (section 5.4). Il ou elle dirigera le bureau Emex composé de trois unités opérationnelles. Chaque unité sera dirigée par un directeur directement responsable devant le VP exécutif. Les unités travailleront avec les services d'Uni pour assurer la cohérence et les synergies :

Annexe 10 : Liste des sections à remplir lors du rapport de fin de chaire d'excellence demandé par la fondation Emex.

1. Main activities and achievements Remind your main objectives for the first period of the Chair. - Provide a description of the activities carried out since the start of the project and the main results.

2. Potential deviations and contingency measures If any, describe the deviations between the planned achievements and the current results. You can describe the difficulties you have experienced and specify the contingency measures taken to address them.

Indicators

Please fill in the tables below.

a. Post-doctoral fellows: selection and funding

	Publication of a call for application	Number of candidates	selectivity rate %
[redacted]	October 2015	8	12.5%
Name-Surname	Select your choice If other, please specify:		%

	Please specify if there is a co-funding

b. PhD students: selection, funding and supervision			

	Publication of a call for application	Number of candidates	selectivity rate %
Name-Surname	Not applicable If other, please specify:	Not applicable	Not applicable
Name-Surname	Not applicable. If other, please specify:		%

	Please specify the type of funding	
Not applicable	Select your choice.	If other, please specify:
Name-Surname	Select your choice.	If other, please specify:

	Indicate if PhDs are co-supervised. If Yes, please specify the partner University
Name-Surname	Not applicable.
Name-Surname	Not applicable.

Please insert additional rows as necessary

c. Student trainees – Incoming mobility		
Not applicable	Number of trainees receiving **incoming mobility scholarships** by [redacted]	Selectivity rate %
2013-2014 (relevant if the project was selected in 2013)		%
2014-2015		%
Provide an outline of the selection process for the trainees who were recipients of a student mobility scholarship.		
Not applicable.		

d. Did you obtain a scientific recognition?
☐ Yes Select the award

e. Publications							
Date	**Authors**	**Title**	**Journal**	**Status**	**Doi**	**Impact factor**	**Co-signers**

f. Patents.		
Date	**Applicants**	**Title**
	Not applicable.	

g. Communications	
Indicate the participation to national / international conferences or workshops Please specify the references of the oral communication(s) / poster (s), the date and the related event	
1	[redacted]

h. Co-fundings of the project

Co-fundings by the [redacted] partnership members ([redacted]) or by other IA-labeled projects

Co-funding	Please specify:	Amount (€)
[redacted] partnership members	Not applicable	
Labex	Not applicable	
Other IA-labeled project	Not applicable	
Non Applicable ☒		

Other co-fundings:

Beneficiary of the funding	Co-founder [1)]	Name of the co-founder	Nature of the cofunding [2)]	Amount committed by the cofounder for the project duration (€)	Amount already collected (€)

i. Impact		
Is a position open in your research unit to strengthen your research theme?		
☐ Yes	Please specify the position type:	
☒ No		
Has your project yielded new partnerships?		
☒ Yes	Please specify: **International**	Name of the partner(s): [redacted]

Focus on new international partnership(s) (if applicable)				
Partnership	**Partner University**	**Status of the partnership**	**Nature of the partnership**	**Amount committed by the partner**

Total co-funding for the new project (approved or in progress)	[redacted]

Conclusion

To what extent did the [redacted] grant allow you to implement new activities that wouldn't have existed without the Excellence Initiative? Please provide any relevant informa[redacted]g the assets and the added value of your Chair, at both the laboratory and the [redacted] site scales.

Annexe 11 : Liste des sections à remplir lors du rapport de fin de chaire d'excellence demandé par la fondation Emex. [traduction libre]

1. Principales activités et réalisations
Rappelez vos principaux objectifs pour la première période de la chaire.
- Décrivez les activités menées depuis le début du projet et les principaux résultats obtenus.

2. Déviations potentielles et mesures d'urgence
Le cas échéant, décrivez les écarts entre les réalisations prévues et les résultats actuels.
Vous pouvez décrire les difficultés rencontrées et préciser les mesures d'urgence prises pour y remédier.

Indicateurs

Veuillez remplir les tableaux ci-dessous.

a. Boursiers post-doctoraux : sélection et financement

	Publication d'un appel à candidatures	Nombre de candidats	Taux de sélectivité (%)
[redacted]	Octobre 2015	[redacted]	[redacted]%
Prénom Nom de famille	Sélectionnez votre choix Si autres, veuillez préciser		%
	Veuillez préciser s'il y a un cofinancement		

b. Doctorants : sélection, financement et encadrement

	Publication d'un appel à candidatures	Nombre de candidats	Taux de sélectivité (%)
Prénom Nom de famille	Non applicable Si autres, veuillez préciser	Non applicable	Non applicable
Prénom Nom de famille	Non Non applicable Si autres, veuillez préciser		

Veuillez préciser le type de financement

Non applicable	Sélectionnez votre choix	Si autres, veuillez préciser
Prénom Nom de famille	Sélectionnez votre choix	Si autres, veuillez préciser

Indiquez si les doctorants sont co-supervisés. Si oui, veuillez préciser l'université partenaire

Prénom Nom de famille	Non applicable
Prénom Nom de famille	Non applicable

Veuillez insérer des lignes supplémentaires si nécessaire

c. Étudiants stagiaires - Mobilité entrante

Non applicable	**Nombre de stagiaires bénéficiant d'une bourse de mobilité entrante par [redacted]**	**Taux de sélectivité (%)**
2013-2014 (pertinent si le projet a été sélectionné en 2013)		%
2014-2015		%

Donnez un aperçu du processus de sélection des stagiaires qui ont bénéficié d'une bourse de mobilité étudiante.

Non applicable

d. Avez-vous obtenu une reconnaissance scientifique ?

☐ Oui sélectionnez le prix

e. Publications							
Date	Auteurs	Titre	Journal	Statuts	Doi	Facteur d'impact	cosignataires

f. Brevets		
Date	Candidats	Titre
	Non applicable	

g. Communications
Indiquez la participation à des conférences ou à des ateliers nationaux ou internationaux. Veuillez préciser les références de la ou des communications orales / du ou des posters, la date et l'événement concerné.
[redacted]

h. Cofinancements du projet

Cofinancements par [redacted] membres du partenariat ([redacted]) ou par d'autres projets labellisés IA.

Cofinancements	Veuillez préciser :	Montant (€)
[redacted] membres du partenariat	Non applicable	
Labex	Non applicable	
Autre projet labellisé IA	Non applicable	
Non Applicable ☒		

Autres cofinancements

Bénéficiaire du financement	Cofondateur 1)	Nom du cofondateur	Nature du cofondateur	Montant engagé par le cofondateur pour la durée du projet (€)	Montant déjà collecté (€)

i. Impact		
Un poste est ouvert dans votre unité de recherche pour renforcer votre thème de recherche ?		
☐ Oui	Veuillez préciser le type de poste :	
☒ Non		
Votre projet a-t-il donné lieu à de nouveaux partenariats ?		
☒ Oui	Veuillez préciser : International	Nom du ou des partenaires : [redacted]

Accent sur le(s) nouveau(x) partenariat(s) international(aux) (le cas échéant)				
Partenaire	Université partenaire	Statut du partenariat	Nature du partenariat	Montant engagé par le partenaire

Cofinancement total du nouveau projet (approuvé ou en cours)	[redacted]

Conclusion

Dans quelle mesure la subvention [redacted] vous a-t-elle permis de mettre en œuvre de nouvelles activités qui n'auraient pas existées sans l'initiative d'excellence ? Veuillez fournir toute information pertinente mettant en évidence les atouts et la valeur ajoutée de votre Chaire, tant à l'échelle du laboratoire que du site [redacted]

Décrivez la principale réalisation, que vous considérez comme le résultat le plus important du projet. (Une demi-page maximum)

Annexe 12 : Extrait de la lettre envoyée par l'un des lauréats d'une chaire Emex en réponse au rejet de sa demande de prolongation de chaire. P.1 2 [traduction libre]

Avec votre aimable autorisation, j'aimerais apporter des clarifications supplémentaires concernant ces déclarations particulières :

a. Dans la section "e. Publications" de ma demande de renouvellement, j'énumère **19 articles** de recherche soit publiés, en cours d'impression ou soumis pour publication entre mi-2015 et avril 2017. Je mentionne également un article supplémentaire publié pendant cette période par le Dr. X. Mon intention était de lister dans cette section tous les articles publiés approximativement pendant la période concernée, pas seulement ceux qui résultent directement du financement fourni par Emex. La liste reflète bien la diversité de mes recherches, tant actuelles qu'antérieures à mon contrat avec l'université, qui a débuté le 1er octobre 2015.

b. **Dix-huit articles** rendent compte de recherches financées par des subventions autres que la chaire d'Excellence. Voilà la raison pour laquelle le financement Emex n'est pas reconnu dans ces publications.

c. Dans **6 de ces 19 articles** (4 publiés au cours de l'année de transition 2015) mon affiliation actuelle avec l'université n'est pas indiquée car le processus de publication était trop avancé pour effectuer de tels changements. **Dans 13 articles**, mon affiliation avec l'université a été incluse bien que peut-être certains détails manquaient. J'ai corrigé ce problème dès que j'ai reçu des directives claires sur la manière de déclarer mon affiliation à l'université.

d. Dans **12 articles**, mon nom est mentionné comme chef de projet (nom de famille) et dans **2 grands articles analytiques**, il est mentionné comme auteur principal (premier auteur).

e. L'article Y récemment soumis pour publication à Z et co-écrit par [un ensemble de chercheurs incluant plusieurs chercheurs de l'université étudiée], est le produit direct d'une recherche financée par Emex qui n'a débuté qu'à l'automne 2015 sur la base de résultats de laboratoire rapidement valorisé dès décembre 2016. Dans la section "Remerciements", l'article mentionne explicitement le financement Emex. De plus, les affiliations avec l'université sont fournies pour tous les auteurs du laboratoire du site étudié.

f. D'autres articles (3-4) sont actuellement en cours de préparation et tous, bien sûr, fourniront des informations sur la source de financement et l'affiliation actuelle des auteurs, en suivant les pratiques standards dans le milieu universitaire.

g. Les points "e" et "f" démontrent notre capacité à passer du stade de la recherche en laboratoire à celui de la publication de manière très efficace et rapide.

h. Compte tenu de ce qui précède, j'estime avoir rempli toutes mes obligations contractuelles, de mettre en œuvre ma recherche comme prévu et de mentionner le financement d'Emex et l'affiliation à l'université dans mes publications, lorsque cela est approprié et applicable. La mention de mon affiliation actuelle à l'université est présente sur **de nombreuses publications déjà en cours avant le début de mon contrat avec l'université** ce qui a donné à **l'université une visibilité internationale supplémentaire**.

i. Enfin, je m'excuse de ne pas avoir été suffisamment clair sur le fait que ma candidature portait sur un mandat de 2 **ou** 4 ans, en fonction des ressources financières et des règlements d'Emex.

Liste des sigles

AAC : Appel à candidatures

AERES : Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

ANR : Agence nationale de la recherche

ATER : Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

BIATSS : Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, ouvriers de service, sociaux et de santé

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CGI : Commissariat général à l'investissement

CNE : Comité national d'évaluation

CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique

CNU : Conseil National des Universités

COMUE : Communauté d'universités et d'établissements

COPIL : Comité de pilotage

COS : Comité d'Orientation Scientifique

CPU : Conférence des présidents d'université

DAF : Direction administrative et financière

DGS : Direction générale des services

Equipex : Equipement d'excellence

ERC : *European Research Council*

ESR : Enseignement Supérieur et Recherche

EUR : Ecoles Universitaires de Recherche

Hcéres : Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Idex : Initiatives d’excellence

IGAENR : l’inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

IHU : Institut Hospitalo-Universitaire

INSERM : Institut national de la santé et de la recherche médicale

IRT : Institut de recherche technologique

IUF : Institut Universitaire de France

Labex : Laboratoire d’excellence

LLSH : Lettres, Langues, Sciences Humaines

LOLF : Loi organique relative aux lois de Finances

LRU : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

PIA : Programme d’Investissements d’Avenir

Pres : Pôles de recherche et d’enseignement supérieur

RH : Ressources humaines

STS : *Science and Technology Studies*

TP : Travaux pratiques

UFR : Unité de Formation et de Recherche

UMR : Unité mixte de recherche

Table des matières

Résumé de la thèse

« Gouverner par les inégalités. La mise en œuvre d'une initiative d'excellence dans l'enseignement supérieur et la recherche »

Résumé : Tandis que la reproduction et l'accroissement des inégalités sont souvent considérés comme des effets pervers des institutions publiques, de nombreuses réformes dites néomanagériales visent aujourd'hui à gouverner le secteur public en créant, creusant, ou prenant appui sur des inégalités parmi les professionnels, les organisations, ou les usagers. L'enseignement supérieur et la recherche figurent parmi les secteurs à l'avant-garde de ces recompositions de l'action publique. En France, le lancement de la politique des Initiatives d'excellence (Idex) en est une illustration emblématique : en recourant à des appels à projets mettant en compétition les universités pour faire émerger des établissements « de classe mondiale », ce programme concentre les ressources sur une dizaine d'établissements et accroit la mise en concurrence des chercheurs, des laboratoires et des établissements. En recourant à l'analyse longitudinale d'une Idex, cette thèse prend pour objet ces nouvelles politiques inégalitaires, interroge les conditions sociales et politiques de leur mise en œuvre et prend la mesure des inégalités créées à l'échelle d'un site universitaire.

Nous démontrons ainsi qu'à travers les Idex, l'État gouverne par les inégalités. Cependant, ce gouvernement n'est possible qu'à certaines conditions mettant fortement à contribution les dynamiques et les acteurs locaux. En étudiant la genèse d'une Idex, nous avons mis en évidence la formation d'une élite programmatique locale qui s'est constituée et consolidée au fil des instruments déployés par l'État au cours des onze années qui ont précédé le lancement de l'appel à Idex. Comme pour les élites identifiées au sein des services centraux de l'État, cette dynamique au long cours s'est organisée autour de croyances partagées et de l'élaboration d'un programme. Dans ce contexte, l'appel à projets Idex est apparu comme une opportunité pour ces acteurs qui se sont mobilisés afin de s'approprier cet instrument et de le mettre au service de leur programme. La mise en œuvre de ce projet est possible car les équipes dirigeantes des établissements ne sont pas les seuls acteurs qui se font le relais de cette politique. Ils disposent de soutiens en interne et de plus nous avons constaté que les résistances aux Idex pouvaient passer non par leur obstruction mais par la mobilisation même de l'instrument. En ce sens, les résistances aux Idex ont pu constituer une modalité de leur mise en œuvre à part entière. Nous avons également montré que cette politique repose sur une réforme organisationnelle, dans le sens où l'administration d'une Idex revient essentiellement à mettre en place des règles, des procédures, des structures afin de rendre les universités plus inégalitaires. Plus précisément, les inégalités étudiées ne résultent pas seulement du fonctionnement des organisations, mais s'appuient sur un travail organisationnel qui vise, tout à la fois, à les produire et à les légitimer.

Sur le site, cela a abouti à une mise en organisation partielle de l'université visant à tracer des lignes d'inclusion et d'exclusion parmi la communauté académique. Les lauréats faisant partie des projets d'excellence bénéficient alors de ressources supplémentaires et de traitements privilégiés, ceci de façon durable. Ainsi, les professionnels favorisés par cette politique n'éprouvent pas les effets délétères décrits par beaucoup de travaux sur les réformes néomanagériales, et voient s'accroître leurs marges d'autonomie. En effet, cette politique gouverne davantage les contours des projets d'excellence que les conduites des chercheurs à l'intérieur de ces derniers. En définitive, les Idex gouvernent des périmètres, et c'est à l'intérieur et entre ces derniers que les inégalités se jouent.

Mots-clés : Initiatives d'excellence, politiques d'excellence, inégalités, instruments d'action publique, enseignement supérieur et recherche, inégalités de genre, élites, organisations.

"Governing through inequalities, the implementation of excellence initiatives in French Higher Education and Research"

Summary : While the production and reproduction of inequalities is often considered a perverse effect of public institutions, many so-called neo-managerial reforms today aim to govern the public sector by creating, deepening, or building on inequalities among professionals, organizations, or users. Higher education and research is one of the sectors at the forefront of these transformations of public action. In France, the launch of the 'Initiatives of Excellence' (Idex) policy is an emblematic illustration: by using calls for projects that put universities in competition with each other to create "world-class" institutions, this program concentrates resources on approximately ten universities and increases the competition between researchers, laboratories, and institutions. Using a longitudinal analysis of an Idex project, this thesis examines these new inegalitarian policies, questions the social and political conditions of their implementation, and takes the measure of the inequalities created on the scale of a university site.

We demonstrate that through the Idex, the State governs through inequalities. However, this governing is only possible under certain conditions that strongly involve local dynamics and actors. By studying the genesis of an Idex, we have highlighted the formation of a local "programmatic elite" that was constituted and consolidated through the instruments deployed by the State in the eleven years preceding the launch of the Idex call. As with the elites, who are identified within the central services of the State, this long-term dynamic was organized around shared beliefs and the development of a program. In this context, the Idex call for projects appeared to be an opportunity for these actors to mobilize and appropriate this instrument and to use it to implement their program. The execution of this project is possible because the universities' boards of directors are not the only actors who are endorsing this policy. They have internal support, but I have also observed that resistance to the Idex can be achieved not by obstructing them but by mobilizing the instrument itself. This resistance is a mode of implementation in its own right. I have also shown that this policy is based on organizational reform, in the sense that the administration of an Idex essentially amounts to putting in place rules, procedures, and structures in order to make universities more unequal. More precisely, the inequalities studied are not only the result of the functioning of the organizations, but are based on organizational work that aims to both produce and legitimize them. In the studied case, this has led to a partial organization of the university aimed at drawing lines of inclusion and exclusion among the academic community. The laureates of the excellence projects then benefit from additional resources and privileged treatment, in a sustainable way. The professionals favored by this policy do not experience the deleterious

effects described by many studies on neo-managerial reforms and see their margins of autonomy increase. This policy governs the contours of excellence projects more than the conduct of researchers within them. Ultimately, the Initiatives of Excellence govern the perimeters and it is within and between these boundaries that inequalities are played out.

Keywords : Initiatives of Excellence, excellence policies, inequalities, public action instruments, higher education and research, gender inequalities, elites, organizations.